

経済と経営 20-4 (1990.3)

〈研究ノート〉

1970年代のアメリカ自動車産業における QWL運動と労務管理

平 尾 武 久

(1)

このところ、日本企業の海外進出・海外移転の急進とともに日本の労務管理が諸外国から注目を集め、アメリカにおいても自動車産業を中心に高い評価が与えられてきている¹⁾。それが顕著になったのは、いうまでもなく、日本企業のグローバリゼーションの展開過程における日本自動車企業の現地生産工場での労務管理が「良好なパフォーマンス」を実現したからにほかならない²⁾。例えば、トヨタ-GM 合弁会社 NUMMI (New United Motor Manu-

1) Childs, B., "New United Motor : An American Success Story." *Labor Law Journal*, August 1989, pp. 453-460., 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学—アメリカのなかの日本企業—』岩波書店 1988 年., Klein, J. A., "The Human Costs of Manufacturing Reform." *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp. 60-66.

2) Krafcik, J. F., "Triumph of the Lean Production System." *Sloan Management Review*, Vol. 30. No. 1., Fall 1988, pp. 41-52, Cnsumano, M. A., "Manufacturing Innovation : Lessons from the Japanes Auto Industry." *Sloan Management Review*, Vol. 30. No. 1, Fall 1988, pp. 29-39., 青山茂樹「欧米先進国における日本企業の現地生産と『日本的経営』—アメリカとイギリスにおける電機産業・自動車産業

facturing Incorporated—1984 年生産開始工場) でのジャスト・イン・タイム方式による品質管理や職場小集団活動が成功裡に展開し、それが GM 会長だった R・スミス氏 (Roger Smith) の「会長としての唯一最大の『成果』」³⁾とまでいわれたのである。

このような American Success Story の根拠を日本の労務管理のもつ職務編成の単純化やジョブ・フレキシビリティに求めて、その積極的適用の必要性を強調する傾向が、今日、アメリカでも一般化しつつあるとあってよいだろう⁴⁾。事実、アメリカでは、ここ数年来、NUMMI 労働者の高い仕事意識と順調な企業内労資関係⁵⁾とが脚光をあびると同時にアメリカ自動車産業の「再生」にむけて新たな労務政策確立の必要性が強調されているのである。「産業経済の究極的資源は人であるという事実は、言葉を越えた重みを持っている。最近、アメリカが諸外国に遅れをとってしまった原因が、作業員の技能の開発とその養成の立ち遅れにあるという事実ほど困惑を感じさせるも

の事例を中心に一」『法経研究』(静岡大学) 第 36 巻第 3 号, 1988 年 1 月。

3) Lee, A., *Call Me Roger*, Contemporary Books, Inc., N. Y. 1988, p. 231. 風間禎三郎訳『GM の決断』ダイヤモンド社 1989 年, 339 ページ。

4) ハリー・C・カツツ, 川喜多喬監訳「就業組織と労働市場構造」『日本労働協会雑誌』353 号 1989 年 1 月, 38-44 ページ., とはいえ, 次のような認識もあることを忘れてはならないだろう。すなわち, 「日本で望ましいことが, アメリカでも通用するとはかぎらない。……アメリカの産業が日本から学ぶべきものは, 日本の成功例の誇張などであってはないのである。……今日, 競争に打ち勝つために, 製造工程における労働者の気力から工具一つ一つに至るまで, すっかり把握してかかることが必要である。」(Abernathy, W. J., Clark, K. B. and A. M. Kantrow, *Industrial Renaissance, Producing a Competitive Future for America*, Basic Books, Inc., N. Y. 1983, 日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネサンス—脱成熟化時代へ』TBS ブリタニカ 1984 年, 152-153 ページ。)

5) この企業内労資関係概念について含意するところは, 現代アメリカ労務管理体制の特質を規定する契機を, 生産現場における資本の支配がいかなる形で工場・職場レベルでの労資対抗を現実化させるか, という点に求めて理解しようとする点である。

のではない」⁶⁾という MIT 産業生産性調査委員会の認識は、国際競争力の低下に悩むアメリカ自動車産業における労務管理体制の再編成の方向を示唆するものである。それは、自動車産業労資関係に典型的にみられた 1980 年代の「譲歩交渉」⁷⁾ (concession bargaining) や職場革新 (workplace innovations) を背景とし、企業側の反労働組合的姿勢の強化を秘めた人的資源管理 (Human Resource Management—HRM) の新たな展開⁸⁾をもたらした。つまり、それによって「対決的労働運動」を許容してきたアメリカ労資関係⁹⁾

6) Dertouzos, M. L. et al., *Made in America*, The MIT Press, Massachusetts 1989, p. 21., 依田直也訳『Made in America — アメリカ再生のための米日欧産業比較 —』草思社 1990 年, 51 ページ。

7) 1982 年の GM, Ford と UAW との全国協約では組合の “give back” が明確にされ大きな衝撃を与えた。この点については U. S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, Feb. 1982, April 1982, May 1982, July 1982, January 1983, Feb. 1983, 小林英夫『アメリカ労働史論』啓文社 1987 年, 61—62 ページ。この concession bargaining を積極的に評価したものとして, Katz, H. C., “SMR Forum : Assessing the New Auto Labor Agreements.” *Sloan Management Review*, Summer 1982, pp. 57—63. を参照., また concession bargaining の概念規定については, Kochan, T. A., *Challenges and Choices Facing American Labor*, MIT Press, Massachusetts 1985, pp. 227—228. が詳しい。

8) それは、いわゆるディレギュレーション下の労働政策と深く結びついていた。(Kochan, T. A and H. C. Katz., *Collective bargaining and Industrial Relations*, Second edition, IRWIN Illinois 1988, pp. 458—460.)

9) トマス・A・コーハン, ハリー・C・カツ, ロバート・B・マッカーシは、それをニューディール型労資関係として特徴づけた。Kochan, T. A., Katz, H. C., McKersie, R. B., *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc., N. Y. 1986, pp. 22—29., またこの点については、津田真澄『アメリカ労働組合の構造—ビジネス・ユニオニズムの生成と発展』日本評論社 1967 年, 327—350 ページ., 有泉亨・桜林誠『英米の労働組合』日本労働協会 1959 年, 144—162 ページ., クライド・W・サマーズ, 奥山明良訳「アメリカの労使関係はなぜ対決的か」『日本労働協会雑誌』312 号 1985 年 5 月, 37—48 ページなどを参照されたい。

の枠組みが工場・職場レベルから変容を迫られることとなり、より柔軟な職場編成に即応しうる人的資源の開発と管理のシステム確立が志向されることになったといえよう。

したがって、日本の労務管理をモデルとするアメリカ労務管理再編成の動向¹⁰⁾は、賃金抑制のみならず雇用の弾力化をも推し進め、根強い経営者の反組合主義の台頭とも相俟って労働組合攻撃を強めることになってる¹¹⁾。そして「アメリカ産業の国際競争力が飛躍的に高まらない限り、対決的労働運動の存在する余地は、狭められることは確実である」¹²⁾とまで言われているのである。

最近の戦略的な HRM にもとづく職場組織 (workplace system) 改革とその動向¹³⁾は、アメリカ自動車産業企業の官僚制的雇用・労働慣行を前提としながらも、「労働組合に対して規律と生産性だけでなく、品質責任と企業の競争力に対する帰属意志を要求する」¹⁴⁾というところにきているといえよう。

10) それは新しい労資協調体制づくりに焦点をあてたものであった。(Thomas, R. J., "Quality and Quantity ?, Worker Participation in the U. S. and Japanese Automobile Industries." in : Dubofsky, M. ed., *Technological Change and Workers' Movements*, SAGE Publication, California 1985, pp. 162-188.)

11) Kochan, T. A., "How American Workers View Labor Unions, *Monthly Labor Review*." April 1979, pp. 23-31., Hills, S. M., "Attitudes of Union and Non-Union Male Workers Toward Union Representation." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 38. No. 2, January 1985, pp. 179-194.

12) 高田一夫「日米における労働運動の変化と労働運動史の理論」『一橋論叢』第 102 巻 第 2 号 1989 年, 177 ページ。

13) Tichy, N. M., Fombrun, C. J., and M. A. Devanna, "Strategic Human Resource Management." *Sloan Management Review*, Vol. 23. No. 2., Winter 1982. pp. 47-61., またこの点については、岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房 1989 年, 第 5 章が参考になる。

14) Scott, B. R. and G. C. Lodge ed., *U. S. Competitiveness in the World Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1985, p. 462., 岡本秀昭監訳『日本の脅威,

それは、HRMの一環として、アメリカ自動車産業で具体化された「労働生活の質的改善」(Quality of Working Life—QWL)運動¹⁵⁾についてみても、それが当初、労資協力の象徴として労働環境の改善や「労使協議制」の充実を中心に据えていたことからみれば、明らかな様変わりを示している。つまり、UAWも個別企業の競争力を意識して工場別賃金・労働条件の決定、二重賃金制を含めた労働協約締結、さらに生産効率向上のための柔軟な対応を求められ、1980年代半以降、QWLは生産性向上施策として職場での革新的労務管理体制の基軸たる位置をしめていくことになるのである¹⁶⁾。

このようなアメリカ自動車産業における QWL 運動の質的変化の動向が、それまでの労務管理の枠組みの全体にどこまで変更を迫るものであったか、という点については実態把握とその理論的検討を必要とするが、ともかくも、アメリカ自動車産業が直面する生産効率の悪化、競争力低下問題に触発されたフレキシブル生産システムに直結する HRM の重要性に関する様々な指

アメリカの選択(2)』光文社 1987年、367ページ。

15) QWL 運動については、例えば Donoval, R. J., Botson, D. L. and R. J., Cyr, *Starting Labor Management Quality of Work Life Programs*, U. S. Government Printing Office 1982, p. 4. では労資協調の哲学であり、同時に工場・職場レベルでの意思決定への労働者参加の実践的過程そのものであるとされている。なお QWL 運動の全体的な動向については、奥林康司『労働の人間化—その世界的動向』有斐閣選書 1981年、第8章を参照されたい。

16) Fuller, S. H., “How quality-of-worklife projects work for General Motors.” Bluestone, I., “How quality-of-worklife projects work for United Auto Workers.” *Monthly Labor Review*, July 1980, pp. 37–41., この点については、沢田幹「QWLと新労務管理戦略—アメリカ自動車産業の場合」『商学論集』(同志社大学)第22号 1987年9月、今村寛治「QWLの変質——アメリカ自動車産業を中心に——」『経済論究』(九州大学)第71号 1988年7月が的確な分析を行っている。なお Ford では、Employee Involvement—EI 運動が、1979年協約による EI 問題全国労資協議会(UAW—Ford National Joint Committee on Employee Involvement)の発足と同時に開始された。

摘にはそれなりの根拠が存在することはいうまでもない¹⁷⁾。それゆえに、仕事規則 (work rules) の緩和を第一義的課題とする HRM と QWL の理論と実践の台頭¹⁸⁾は、工場・職場レベルにおける労資対抗のアメリカ的特質を議論の俎上にのせる契機ともなり、当面、アメリカ製造工業「再生」にむけた労資関係転換を迫っているものであるといっても過言ではないのである。

いま、実際に論じられている、このような人事・労務管理論の多くは、労働組合組織のある部門での競争力の低下が、「生産性の伸びを停滞させ、しかも生産性の範囲では支払えないほどの高い賃金を要求してきた」¹⁹⁾労働組合の組織や機能に基因するという視点で貫かれている。そればかりか、そこに提起される労務政策は、70 年代に入り、顕在化したアメリカ労働組合運動の

17) この点については、さしあたり、Katz, H. C., "Recent Developments in US Auto Labour Relations." in: Tolliday, S and J. Zeitlin ed., *The Automobile Industry and its Workers, Between Fordism and Flexibility*, Polity Press, Oxford 1986, pp. 287-292.

18) 例えば T・ミルズは不況期における人的資源開発 (Human Resources Development-HRD) の重要性を強調した。(Mills, T., "Human Resources-Why the New Concern?" *Harvard Business Review*, March-April 1975, pp. 120-134.)

19) Dertouzos, M. L., *op. cit.*, p. 18., 前掲邦訳書, 47 ページ., この点に関連して、M・クロジエは次のように述べている。「組合指導者の考えとは逆に、技術の進歩は組合の要求、獲得した権利をさらに前進させることにはならなかった。集団契約の実施がもたらした組合の官僚主義化によって、変革へのダイナミズムは失われた。大量生産を誇ったアメリカの企業もいまでは技術的、社会的にも世界の最先端ではなくなっている。労働者の生活水準は低下しはじめている。自由な交渉を通じて実現した社会の進歩もかなり以前から限界に直面していた。自由な交渉を基盤としたアメリカの労働運動形態は、この国が興隆、発展の機運にあったときには有効だったが、世界中の手本にはならなかった。開拓できるフロンティアがなくなり、限りない成長の時代が終わったいま、さまざまなメカニズムは逆回転をはじめた。かつては発展の源になったメカニズムそのものがわれわれを没落へ追い込む元凶にさえなっているのである。」(ミシェル・クロジエ, 大空博訳『アメリカ病』読売新聞社 1982 年, 42 ページ.)

後退とそれにとまなう団体交渉力の低下²⁰⁾を契機として、労務管理体制とそれをめぐる企業内労資関係の現実の動態を規定するものにまでもなっているといつてよいだろう。

以上のような認識をふまえて、私が追求してみたいと考えていることは、大きな変化をとげつつある今日のアメリカ労務管理の全体像を把握することであり、それをつうじて今後の企業内労資関係の展開の方向をさぐる手がかりを得たいということである。そこで、本稿では、さしあたり、労資関係の変化の端緒となったアメリカ自動車産業における QWL 運動の展開に焦点をあわせて、1970年代を中心とした工場・職場レベルにおける労資の対抗関係の特質を明らかにすることに主眼をおきたいと思う。

(2)

現代アメリカ自動車産業においては、1960年代後半から70年代前半にかけての国内市場発展の鈍化、技術革新の停滞、財務部門主導の短期的高収益企業体質の定着などアメリカ経営の一般的傾向を背景として、小型車開発への立ち遅れと生産性の伸びの遅れが問題視されていく過程で、その労務管理体制の枠組みを確立したのである²¹⁾。この体制を確立する過程は、1960年代

20) Mitchell, D. B., "The 1982 Union Wage Concession : A Turning Point for Collective Bargaining?." *California Management Review*, Summer 1983, pp. 78-92., Freeman, R. B and J. L. Medoff, *What do Union do ?* Basic Book, Inc., N. Y. 1984, p. 221-245., 島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部 1987年, 第15章., 高田一夫「アメリカ労働組合の『衰退』と労働運動史の理論」『千葉商大論叢』第25巻第2号, 1987年9月。

21) 例えば、フォードのトランスミッション工場（オハイオ州シンシナティ）では、その工場管理組織が次のようなライン組織をもって確立された。工場長（plant manager）—製造担当部長—プロダクションマネジャー（3人）—スーパー・インテンデント（4人）—ジェネラル・フォアマン（3人）—フォアマン（5人）—作業員（20～40人）（ロ

後半からの全米自動車労働組合 (United Automobile Workers—UAW) による職場闘争 (shop floor militance) の激化と 1972 年の GM ローズタウン・ストライキを契機とする自動車産業の巨大企業体制に対する職場における労働者の反抗の顕在化とに規定されていたのである²²⁾。したがって、この時期に確立をみたこの労務管理体制がそもそもいかなる性格のものとして展開したものであるか、という点を把握するためには、アメリカ自動車産業の工場・職場レベルにおける労資の対抗関係の展開に即して、ここにみられた歴史的特質を検討することをおしてこれを解明しなければならないだろう²³⁾。

バート・H・ゲスト「アメリカ自動車工場における『労働の人間化』の試み」『日本労働協会雑誌 289 号 1983 年 5 月, 50 ページ,)

22) Katz, H. C., *Shifting Gears, Changing Labor Relations in the U. S. Automobile Industry*, MIT Press, Massachusetts 1985, pp. 42—43.

23) ちなみに労働生産性の推移でみた場合、1973 年前後の変化が、アメリカ自動車産業の経営体質の弱体化の実態を物語っている。

アメリカ自動車産業における労働生産性の年平均上昇率の推移^(a)

| Period | BEA/BLS data ^(b) | | BLS data ^(c) | | Avg. capacity utilization ^(d) |
|-----------------|-----------------------------|-----|-------------------------|------|--|
| | (a) | (b) | (a) | (b) | |
| 1 (i) 1950—1957 | 3.2 | 2.6 | n.a. | n.a. | 86.5 |
| (ii) 1950—1960 | 2.9 | 2.4 | | | 81.9 |
| 2 (i) 1957—1966 | 4.6 | 4.1 | 4.6 | 4.2 | 80.5 |
| (ii) 1960—1966 | 5.6 | 5.1 | 3.8 | 3.8 | 85.0 |
| 3 1966—1973 | 2.7 | 3.2 | 3.3 | 3.2 | 85.5 |
| 4 1973—1978 | 5.4 | 4.6 | 3.8 | 3.0 | 81.4 |

BEA(Bureau of Economic Analysis)

BLA(Bureau of Labor Statistics)

^(a) Average growth rates for the data in column (a) are computed as linear least-squares trends of logs of index numbers; average growth rates for the data in column (b) are computed as simple peak to peak trends; $r = ([P_{t2}/P_{t1}]^{1/(t2-t1)} - 1)$.

^(b) Productivity index: (BEA output/BLS production worker hours), 1977=100; BEA data provided by Milo Peterson, National Income and Wealth Division; BLS production worker hours published in *Employment and Earnings*.

Productivity index: output per production worker hours, 1977=100; published in U.S. Bureau of Labor Statistics, *Productivity Measures for Selected Industries, 1954—1980*, Bulletin 2128, April,

1960年代後半以降70年代のアメリカ自動車産業企業は、小型車開発の立ち遅れと生産性の伸びの低下、国際競争力の傾向的低落に直面しつつあったが、その経営体質は、それ以前において「経営権」領域への団体交渉機能の浸透をもって展開してきた「経営に対する労働組合の挑戦」という、いわばジョブ・コントロール型の組合規制が行われてきた事態を払拭し、伝統的な雇用・労働慣行の転換を迫られざるを得ないところまで近づいていたのである²⁴⁾。そして、そこに登場してきたのがQWL運動だったのである²⁵⁾。

GMにおける、このQWL運動の形成・展開過程は、これまでの企業内労資関係の矛盾する実態を克服すべく、生産基準とりわけアセンブリ・ラインの作業内容とそのスピード規制²⁶⁾に関する「経営権」の絶対性を基盤としつつも、労働者個々人の生産的な潜在能力を十分に発揮できるような工場・職場レベルでの技能訓練をつうじて企業内労資関係の安定化をはかろうとしたという意味において、アメリカ自動車産業における労務政策の新たな動向

1982.

^(d)Capacity utilization data provided by Board of Governors, United States Federal Reserve System.

(出所: Flaherty, S., "Strike Activity & Productivity Change, The U.S. Auto Industry."

Industrial Relations, Vol.26, No.2, Spring 1987, p.177.)

24) Katz, H. C., "The U. S. Automobile Collective Bargaining System in Transition." *British Journal of Industrial Relations*, July 1984, pp. 209-210.

25) GMは、まず1968年にミシガン大学の社会調査研究所 (Institute for Social Research) と共同で組織開発計画 (organizational development program) に着手した。

(Warren, A. S., "Quality of Work Life at General Motors." in: Rosow, J. M. ed., *Teamwork, Joint Labor-Management Programs in America*, Pergamon Press, N. Y. 1986, p. 121.

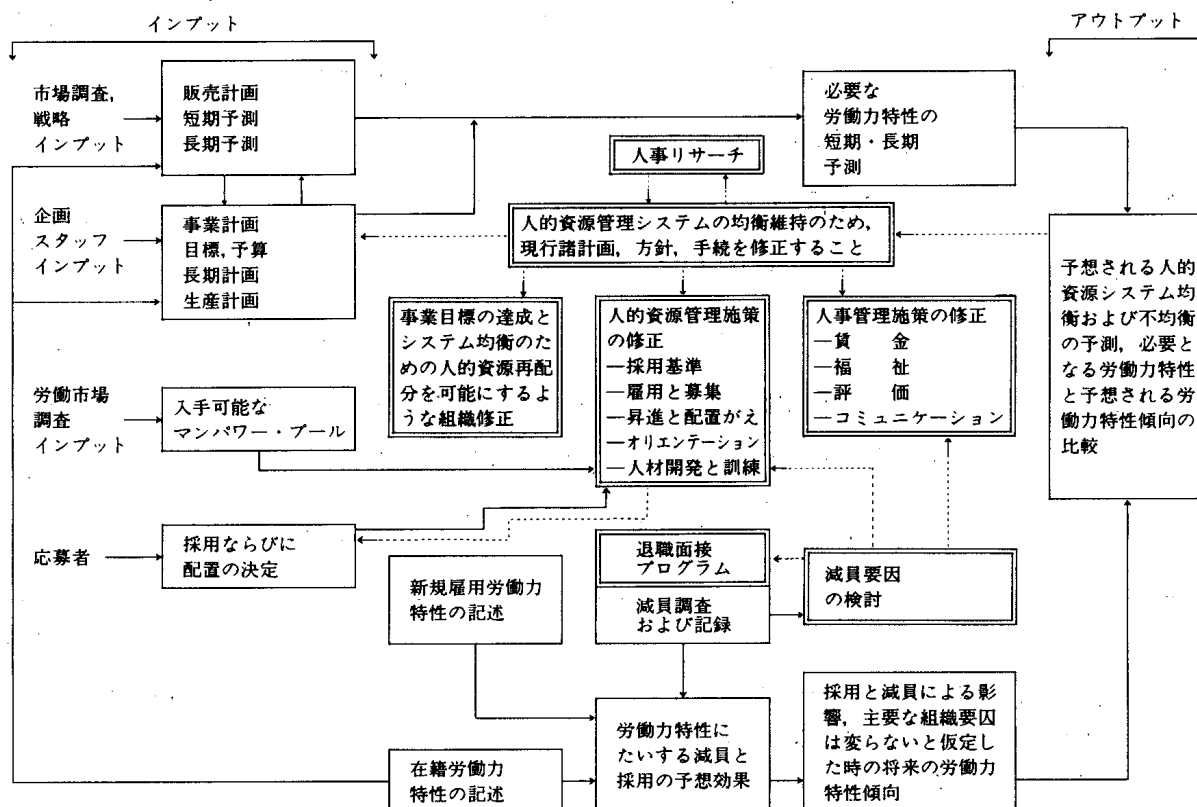
26) 戦後アメリカ自動車産業の組立ライン作業分析を大量生産と人間労働との関連において実証した研究として、Walker, C. R and R. H. Guest, *The Man on the Assembly Line*, Harvard University Press, Massachusetts 1952, Reprint ed. 1979, があり、今日のアメリカ自動車産業における労務管理体制の批判的検討にとって示唆的な論点を提供している。

を示すものであった²⁷⁾。

第1図に示されるようなHRMシステムにもとづく労務管理体制の枠組

第1図 人的資源管理 (HRM) システムの相関図

(要員予測・計画要素は一重枠, 組織による統制要素は二重枠)



(出所: Pigors, P. and C. A. Myers, *Personnel Administration*, McGraw-Hill, Inc. N. Y. 1977, 武澤信一、横山哲夫訳『人事労務』マグローヒル好学社 1980年, 237ページ。)

27) それは、内部労働市場 (internal labor market) の形成を軸とするものである。

Doeringer, P. B and M. J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath, Lexington 1971, chap. 2., またこの点については、小池和男「内部昇進制と労資関係」『経済科学』(名古屋大学)第20巻第2号 1973年2月, 村松久良光「アメリカにおける所得分配と労働市場」『経済評論』1974年6月号所収論文が参考になる。そして、内部労働市場形成の論理は、自動車産業では、やがて、GM, Fordの能力開発・訓練プログラムとなって具体化され、1982年にはUAW-Ford全国能力開発センター (UAW-Ford National Development and Training Center) を発足させることになる。(Katz, H. C., *Shifting Gears*, p. 56.)

みは、政府による革新的な「積極的マンパワー政策」²⁸⁾によってその基礎を与えられ、生産過程における技能の特殊性にもとづき、いわゆる「ニュー・ブリード」²⁹⁾ (new breed) の労働者に対する教育訓練³⁰⁾を含む能力開発と業績

28) この点については、Mangum, G. L., "The Development of Manpower Policy 1961-1965." in : Levitan, S. A. and I. H. Siegel. eds., *Dimensions of Manpower Policy, Programs and Research*, Johns Hopkins Press, Baltimore 1966. を参照されたい。わが国での研究としては、島田晴雄『労働経済学のフロンティア』総合労働研究所 1977年、第5章、松田保彦「アメリカの雇用政策」『法学セミナー増刊 労働と人権』日本評論社 1978年、高口明久「アメリカにおけるキャリア教育運動に関する考察」『日本労働協会雑誌』239号 1979年2月、斉藤将『職業教育訓練法制の研究』法律文化社 1986年などがある。

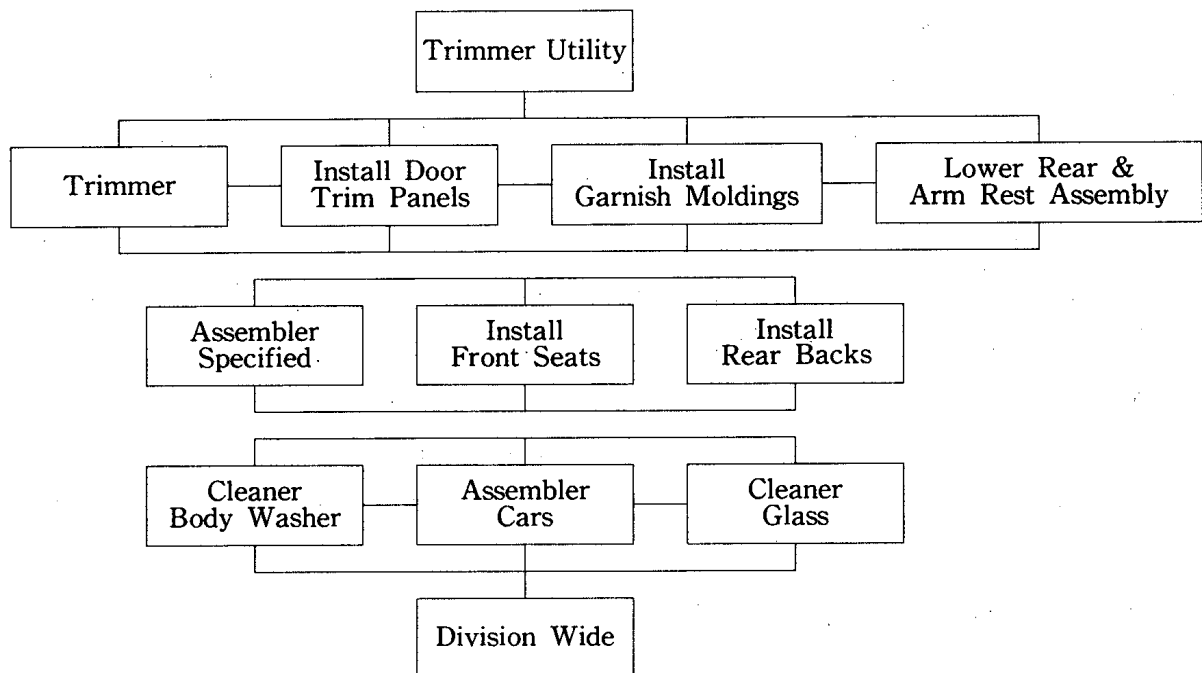
29) 「このニューブリードには(1970年代についていえば、婦人や非白人たちを含み)、タイム・スタディ、モーション・スタディの時代との比較でいえば、聡明で健康な、しかも豊かな食糧と教育に育かれた人たちが含まれている。彼らは、仕事が他ならぬ自らのものだと受け止められぬかぎり、仕事を受けつけない」といわれる。(Pigors, P. and C. A. Myers, ed., *Personnel Administration, A Point of View and Method*, McGraw-Hill Inc., N. Y. 1977, 武澤信一・横山哲夫監訳『人事労務』マグローヒル好学社 1980年、63ページ。)またこの点に関連して、津田真澄「労働」、榊原胖夫編『総合研究アメリカ⑤経済生活』研究社 1976年所収論文の分析が示唆的である。

30) P・ピゴーズとC・A・マイヤーズは、次のような教育・訓練チェックリストを示している。

(1)企業の概況——歴史、発展の跡、経営者、製品、業務., (2)人事方針——新入社員が企業に期待するもの. 企業が新入社員に期待するもの., (3)雇用条件——服務規定, 労働協約を含む., (4)福利厚生関係その他の従業員むけ活動., (5)従業員用施設——食堂, 更衣室, 駐車場, 等., (6)配属部門と職務——仕事内容, 勤務時間, 賃金, 昇進の機会., (7)上司, 他の監督者, 組合職場委員への紹介., (8)職場規則——安全規則., (9)配属部内外の他の職種との関係., (10)配属職務内容の詳細な説明——内容, 基準, 仕事時間, 賃金, 奨励給制度, 持場, 工具, 機械(OJTと重複する所もある)., (11)同僚への紹介., (12)追指導——入社数週間後, それまでに起きた疑問の解明, すでに与えた情報の再確認, 試用期間中の配属の適否の検討. (Pigors, P and C. A. Myers. eds., *op. cit.*, 前掲邦訳書, 251ページ.)

評価管理を体系化し、募集・選考・配置管理、昇進・異動・レイオフ政策、職場規律と懲戒の管理さらには労働時間と賃金の管理を「合理化」しつつ企業内に労働者を統合していくメカニズムをつくりあげていくことに主眼をおいていたといつてよいだろう³¹⁾。そして、このアメリカ自動車産業労務管理体制の編成過程は、工場・職場内での雇用・労働慣行における先例・慣習・不文律をふまえた企業内訓練 (On-the-Job Training—OJT) を基礎として、労働市場内部化のシステム、すなわち先任権の原則 (seniority principle) を定着させていったのである。(第2図)

第2図 GMの先任権階梯の事例 (1976年)



(出所: Katz, H.C., *Shifting Gears*, p. 39.)

31) T・A・コーハンとP・キャペリーは、これを人事機能の復活 (resurgence of personnel) として位置づけている。(Kochan, T. A. and P. Cappelli, "The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function." in: Osterman, P. ed., *Internal Labor Markets*, MIT Press, Cambridge 1984, pp. 146—149., またこの点については, Janger, A., *The Personnel Function, Changing Objectives and Organization*, The Conference Board, N. Y. 1977 が詳しい。さらに巨大企業での人的資源管理計画の展

したがって、この包括的な HRM (comprehensive human resource management) を基軸とする労務管理体制は、60 年代後半からの激しい「職場の反乱」³²⁾ を克服すべく、労働組合幹部の OJT への積極的支援とも相俟って、企業内労資関係の秩序化を積極的に果たそうとしたものだったのである³³⁾。

とはいえ、アメリカ自動車産業においては、技能の企業内特殊性に依拠する OJT を中心に労務政策を展開し、労働市場の内部化を実現しつつ、労働者を組織的に企業に統合しようとする包括的な HRM をもってしても、企業内労資関係の安定をはかるのはなかなか困難であった。なぜならば、1964 年の新労働協約交渉³⁴⁾以降の UAW のジョブ・コントロール・ユニオニズムの進展が物語っているように、ウォルター・P・ルーサー会長 (Walter P. Reuther) の戦略は、それ以降も基本的には、ランク・アンド・ファイルの労働者の「戦

開については、Walker, J. W., *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, N. Y., 1980 が参考になる。

32) この点を自動車産業の生産性との関連で分析したものとして、Flaherty, S., "Strike Activity & Productivity Change, The U. S. Auto Industry." *Industrial Relations*, Vol. 26, No. 2, Spring 1987, pp. 174-185 が有益である。

33) そこでは、こうした労務政策の課題に応えるべく、労働者個々人のモチベーション、態度や行動、インフォーマル作業グループが注目され、行動科学的労務管理論が全盛期を迎えた。D・マクレガー、C・アージリス、J・G・トムソン、P・R・ローレンス、J・W・ローシュ、H・E・アルドリッチ、D・ハーカー、T・A・コーハン、L・L・カミングス、G・P・ハーバー、F・ゴールドナーといった人々が提言を行った。(Kochan, T. A. and P. Cappelli, *op. cit.*, pp. 135-137.) そして、その結果は、新しい組織的パフォーマンスにつながる組合不在の職場組織 (work place system) づくりが展開していくことになる。(Kochan, T. A., Katz, H. C. and R. B. Mckersie, *op. cit.*, p. 82.)

34) この協約交渉については、*Monthly Labor Review*, November 1964, pp. 1306-1308, December 1964, pp. 1386-1387., 水上鉄次郎「海外労働事情、自動車争議妥結—アメリカ—」『日本労働協会雑誌』67号 1964年10月、58-59ページ., 同「ゼネラル・モーターズ罷業」『日本労働協会雑誌』68号 1964年11月、34-35ページ。

闘化」の傾向とりわけアセンブリ・ライン労働者がもっている労働強化に対する不満を槓杆として³⁵⁾、工場・職場の労働条件について団体交渉による組合規制力強化におかれたからである。(第3図参照)

すなわち、UAW は、強力な団体交渉制度を前提として先任権制の具体的適用やコミッティ・マンないしショップ・スチュワードの活動保障、さらには、生産スピード規制など総じて「非経済的労働条件」³⁶⁾をめぐり、「職場に今なお強力に残存する経営側の専制支配に挑戦する権利闘争」³⁷⁾をアンオフィシャルな形でくりひろげるに至ったことに注目しておく必要がある。ローカル・ストライキの推移はそのことをよく物語っている。(第1表参照)

1960年代後半以降の自動車産業の職場闘争に言及したJ・ブレッチャー氏(Jeremy Brecher)は、密度の濃い実証によって「大衆ストライキ」による「労働組合の指揮から独立した、大規模で自発的な自主管理的行動」³⁸⁾とい

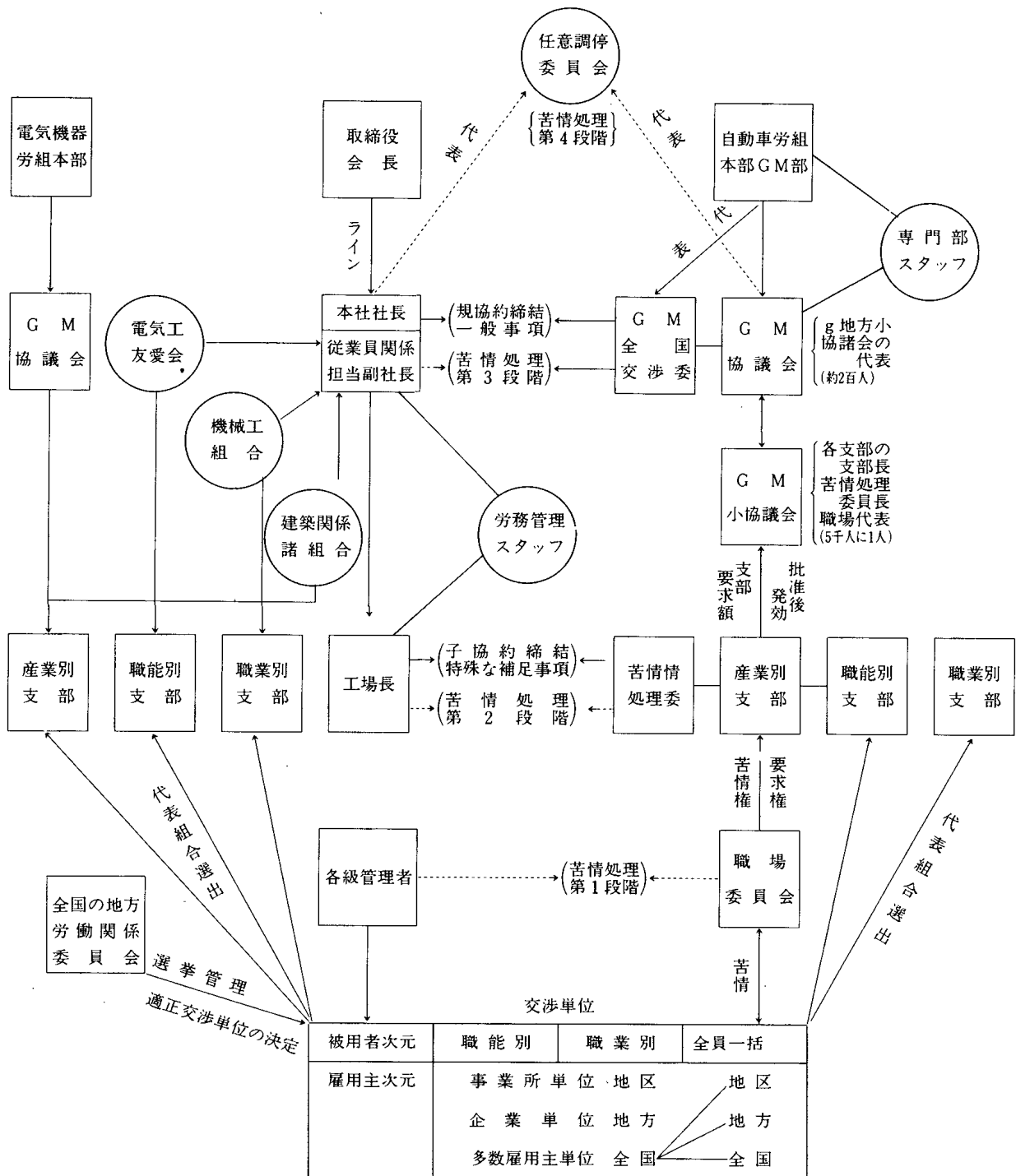
35) ちなみに、GM では苦情が労働者(ブルーカラー)100人当りで、1960年に50.4件だったのが1973年には71.9件にまで増大した。(Kochan, A. T., Katz, H. C. and R. B. Mckersie, *op. cit.*, p. 39.)

36) GM フリント工場の UAW 支部幹部は、「生産基準」(work standards)こそが最大の焦点だと報告している。(Lichtenstein, N., "Reutherism on the Shop Floor, Union Strategy and Shop Floor Conflict in the USA 1946-70." in : Tolliday, S. and J. Zeitlin, *op. cit.*, p. 137.)

37) 白井泰四郎「統一自動車労働組合(UAW)の1964年交渉」『日本労働協会雑誌』第76号 1965年7月, 29ページ., つまり, それは, 青年労働者群を中心として組合幹部への批判をも内包していたのであるが, この動きに対して, UAW 幹部のB・セクストンは次のように述べた。「若者の流儀は古参者のとはまるでちがう……。かれらは, 権力, その可能性や限界について, ほとんど理解を示さない。若者はせっかちに変化を望み, より戦闘的である。だが, 妥協なくして組合運動はない。「どんなに強硬な組合であっても, 結着すべき時期は訪れる」と。(New York Times, June 1, 1970.)

38) 39) Brecher, J., *Strike, The True History of Mass Insurgence in America from 1877 to the Present*, Straight Arrow Books, California 1972, p. 316, 266., 戸塚秀

第 3 図 GM の団体交渉関係



(出所: 有泉 亨・桜林 誠『英米の労働組合』日本労働協会 1959年, 152-153ページ)

夫・櫻井弘子訳『ストライキ!—アメリカの大衆ラジカリズム』昌文社 1980年, 346, 295 ページ.

第1表 アメリカ自動車産業におけるローカル・ストライキの推移

| 年次 | 会社 種別 | クライスラー | | フ ォ ー ド | | G M | |
|----------|----------|--------|------|---------|------|------|------|
| | | 山猫スト | 公認スト | 山猫スト | 公認スト | 山猫スト | 公認スト |
| 1937-40年 | | 56.2 | 0.5 | — | — | — | — |
| 1941-45 | | 144.8 | 0 | 151.6 | 0 | 71 | 0.2 |
| 1946-50 | | 100.8 | 0.5 | 63 | 2 | 25.6 | 0.2 |
| 1951-55 | | 157.6 | 0.2 | 86.3 | 1.7 | 43.8 | 0.4 |
| 1956-60 | | 241 | 1.8 | — | — | 22.4 | 4 |
| 1961-65 | | 15 | 1.8 | — | — | 18.4 | 4.6 |
| 1966-70 | | 58.4 | 2.4 | — | — | 28 | 10 |
| 1971-75 | | 49.4 | 3.8 | — | — | 16 | 9 |
| 1976-78 | | 45.7 | 8.3 | — | — | 8.7 | 7 |

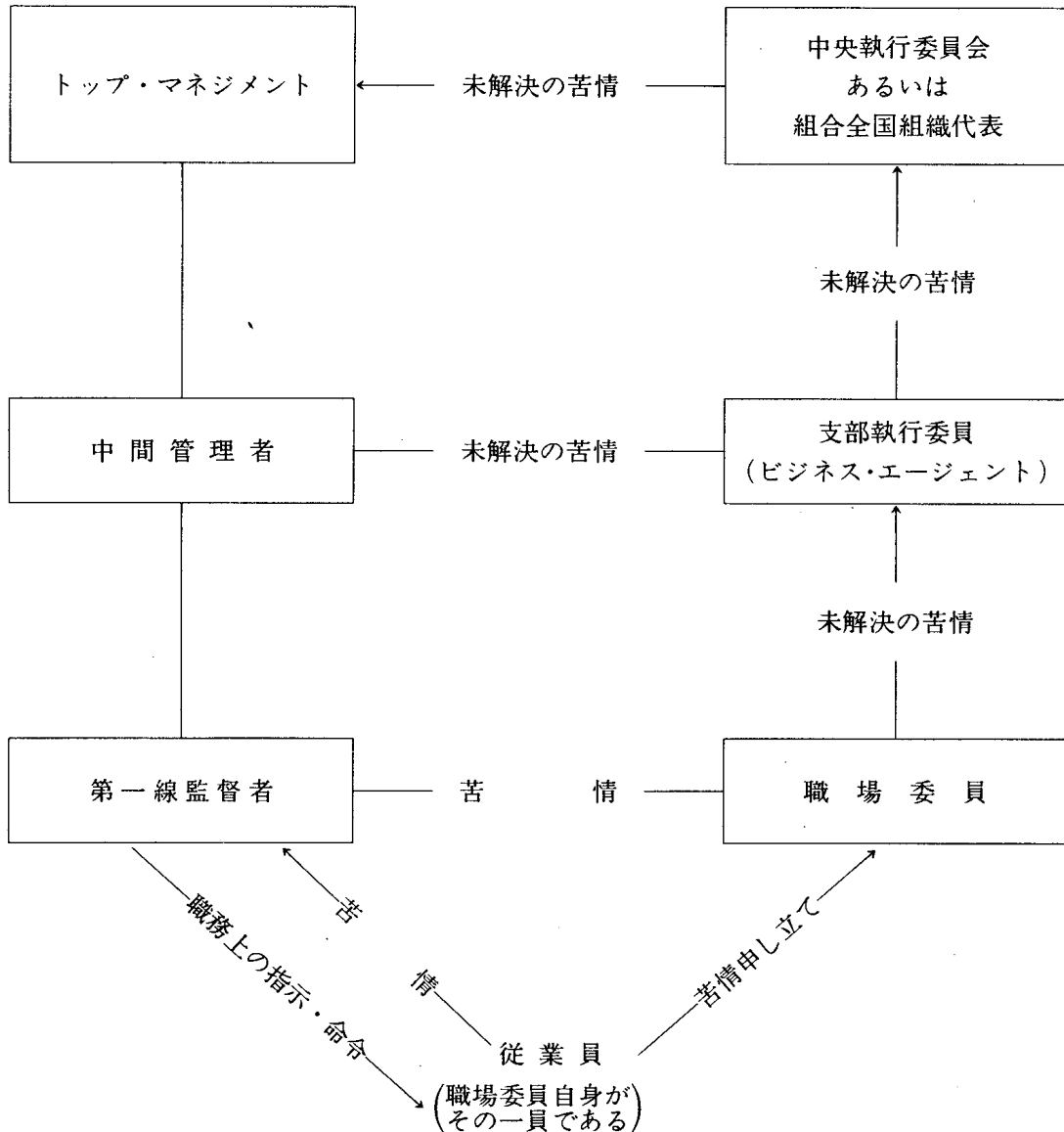
(出所：Tolliday, S. and J. Zeitlin, *The Automobile Industry and its Workers, Between Fordism and Flexibility*, Polity Press OXford, 1986, p.137.)

う独自の視角から、「労働組合主義の基礎にあるような、従属しながら雇主の権力を承認する立場でうまくやっていく」³⁹⁾ ビジネス・ユニオニズムの限界を厳しく指摘している。この J・ブレッヒャー氏の理解の仕方は、少くとも 60 年代後半以降の現実の UAW の職場闘争にかかわった現場労働者とりわけ青年労働者層の思考やその行動様式を意義深いものとみなし、第 4 図に示したような苦情処理機能を軸とする職場委員 (committee man or shop steward) 運動⁴⁰⁾ に支えられたジョブ・コントロールの実相とその性格を具体

40) 第 3 図のような団体交渉関係において、支部組合は、末端組織としての職場委員による日常的な職場世話役活動を具体的に展開するのである。そして、苦情処理に当ってはこの職場委員が第一線監督者＝職長との直接交渉を担い、職場闘争を組織することになる。その意味で職場委員運動は労働組合運動の原点であるといえよう。(有泉亨・桜林誠, 前掲書, 177-181 ページ参照。)しかし、苦情処理の官僚制的手続は、UAW にとっては両刃の剣であり、企業側はそれをテコに生産過程支配にのりだすのである。(Tolliday, S. and J. Zeitlin, "Shop Floor Bargaining, Contract Unionism, and Job Control, An Anglo-American Comparison." in : Lichtenstein, N. and S. Meyer.

的に把握することに成功しているように思われる⁴¹⁾。

第4図 苦情処理における監督者と職場委員の立場



(出所：Pigors, P. and C.A.Myers, *op.cit.*, 前掲邦訳書, 134ページ.)

eds., *On the Line, Essays in the History of Auto Work*, University of Illinois Press, Urbana 1989, p. 221.)

41) J・ブレッヒャーのこの把握に対して、戸塚秀夫氏は、それが『『大衆ストライキ』にはらまれるダイナミックな歴史的発展可能性』を構想するものである、として高く評価している。(J・ブレッヒャー, 前掲邦訳書, 「訳者あとがき」.)

たしかに、J・ブレッヒャー氏は、工場・職場レベルでの職務編成、配置、作業秩序、生産効率、新技術導入などにかかわる「現場の問題」(local issue)に着目しつつ、アメリカ労働者大衆の自主的な抵抗闘争を積極的に評価し、その重要性を強調するのであるが、しかしながら、「工場を運営していく経営者の権威に対する挑戦」⁴²⁾という認識を企業側には与えたとしても、作業停止や山猫スト(wildcat strike)の瀬発という状況のもとで、UAWのもつ「取引的機能と変革的機能」⁴³⁾とを主体的に統一していく方向性が見失われてしまっているという点で問題がのこるのである。

この時期における UAW の職場闘争のなかに主体的変革の契機とその機能とをみいだすとするならば、それは、雇用機会の維持と創出、賃金引き上げ——生計費変化に応じた賃金調整(a cost-of-living adjustment—COLA)と年次実質賃金の改善(annual improvement factor—AIF)——に集中してきた組合運動⁴⁴⁾が、「組合員の職場における品位と尊厳を守るように工場に

42) Brecher, J., *op. cit.*, p. 264., 前掲邦訳書, 293 ページ., また, この点について, 熊沢誠氏は次のように指摘している。「UAW は, いくつかの試みの挫折の後, 寡占企業と『一緒にやっていける』組合に徐々に変化させられていった。そして, この変化の上にはじめて, 大企業における労働者の高い生活水準や UAW の団体交渉や労使関係の安定が保障されたのである。けれども, そうしたさまざまな『保障』と引換えに, 自動車労働者が寡占体制の否定者=現段階における資本主義そのものの廃絶者としての性格をほとんど喪失した」と。(熊沢誠『寡占体制と労働組合—アメリカ自動車工業の資本と労働』新評論 1970 年, 9—10 ページ.)

43) 栗田健『増補イギリス労働組合史論』未来社 1978 年, 320 ページ。

44) COLA と AIF の形成・展開については, Ross, A. M., *Trade Union Wage Policy*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles 1948, Reder, M. W., “The Significance of the 1948 General Motors Agreement.” *Review of Economics and Statistics*, February 1949, pp. 7—14., Harbinson, F. H., “The GM—UAW Agreement of 1950.” *Journal of Political Economy*, October 1950, pp. 397—411., Reuther, W. P., *Price Policy and Public Responsibility, Administred Prices in the Automobile Industry*, Detroit 1958, Chap. 8., 日本労働協会訳『独占価格と賃金—ア

における労働諸条件をもっと人間的なものとする」⁴⁵⁾ ために、職場労働環境、作業条件、職場規律、組合の職場組織などの経営民主化要求を前面に押し出して、「経営権」⁴⁶⁾ に対する組合規制を強化し、職場闘争を基盤として階級的な労働組合運動を展開しようとしたランク・アンド・ファイルの労働者の創意と行動⁴⁷⁾ のなかに求められるべきであろう。

1964 年、1967 年そして 1970 年の UAW の労働協約交渉における、一貫した職場闘争を中心とする組合運動の昂揚過程において、第 5 図のような法人利潤率低落に悩まされた経営者側が、一方で工場・職場レベルにおける標準作業量の設定、作業方法、設備の改善・「合理化」への組合規制を峻拒し、同時に他方において、当時、生産現場で一般化しつつあった「ブルーカラー・ブルース」とかアブセンティズム (absenteeism) あるいは労働異動 (labor

メリカ自動車工業の分析』東洋経済新報社 1962 年、第 8 章。

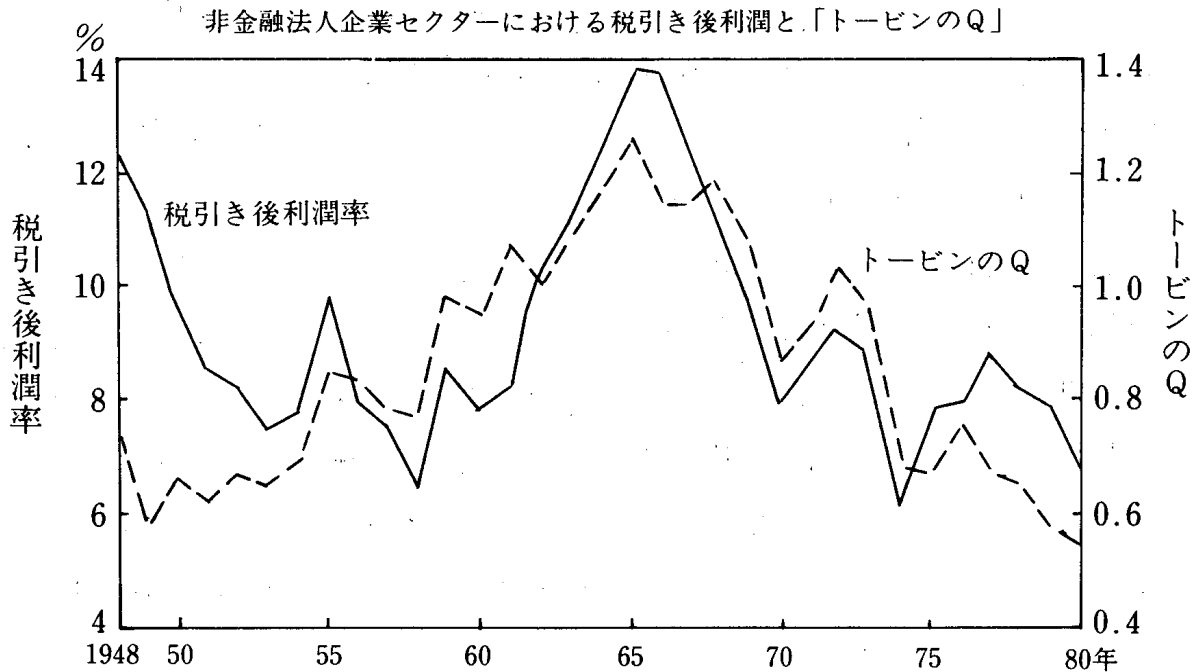
45) Lichtenstein, N., *op. cit.*, p. 137., 白井泰四郎, 前掲論文, 26 ページ。

46) GM-UAW 労働協約 (1961 年) 次のように規定していた。「採用、昇進、事由にもとづく解雇または懲戒を行なう権利、および従業員の規律と能率を維持する権利は、会社のみのもつ責任である。ただし組合員は組合員たることを理由として差別をうけることはない。さらに製造さるべき製品、工場の位置、生産のスケジュール、製造の方法、過程および手段の決定は、会社のみのも排他的な責任である。」(Agreement between GM Corporation and the UAW・AFL・CIO, Sept. 20, 1961, p. 12., 白井泰四郎, 前掲論文, 28 ページ。)

47) Herding, R., *Job Control and Union Structure, A Study on Plant-level Industrial Conflict in the United States with a Comparative Perspective on West Germany*, Rotterdam University Press, Netherlands 1972, pp. 29-31., Tolliday, S. and J. Zeitlin, *op. cit.*, pp. 232-235.

48) J・ブレッヒャー氏によれば、「UAW の大デトロイト支部のある役員は、この 2 ヶ月間に、私の机のうえにあがってきた苦情は、昨年一年間分を上回っている、とこぼしている」という状況であった。また、1970 年夏『ウォール・ストリート・ジャーナル』誌は次のように報じている。「労務管理現場の観察者たちは、……ほとんど異口同音に現在の状態は記憶するかぎり最悪だと断言している。……多くの工場で、労働意

第5図 法人利潤率



(出所：税引き後利潤率については NIPA, Table 1. 13. トービンの Q は *Economic Report*, 1982, B-88 による。また付録 C も見よ。Bowles, S., Gordon, D.M. and T.E. Weisskopf, *Beyond the Waste Land*, N.Y. 1983, p.96., 前掲邦訳書, 98ページ.)

turnover) を解消すべく QWL という労働者経営参加運動の具体化によって企業内労資関係の安定化をはかろうとしたことの意味は、明らかに「職場問題」に対する闘争激化に内在する労働組合の階級的変革の機能を「経営権」体制に包摂し切ろうとする労務政策の新たな展開にほかならなかったのである⁴⁹⁾。

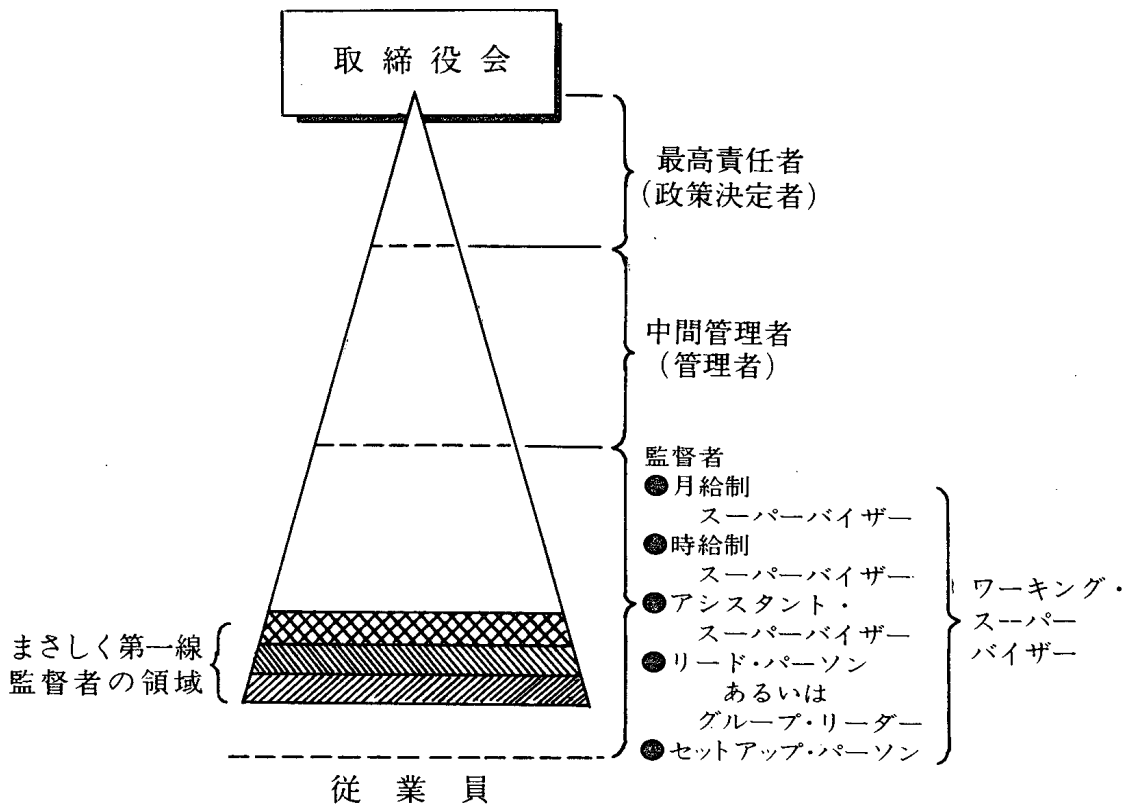
事実、例えば GM のニューヨーク、タリータウン組立工場 (GM car as-

欲がひどく低下しつつあり、意図的な労働怠業がより頻繁に起こり、アブセンティズムも急増しつつある。(Brecher, J., *op. cit.*, p. 266., 前掲邦訳書, 295 ページ.)

49) Myers, M. S., "Overcoming Union Opposition to Job Enrichment." *Harvard Business Review*, May-June 1971, p. 115., Special Task Force, *Work in America, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare*, MIT Press, Boston 1973, p. 35.

sembly plant at Tarrytown, N. Y.) に実験的に導入されたQWL運動は、企業内労資関係の敵対的矛盾の激化に対応して、第6図のごとき位置づけを

第6図 経営側の階層における第一線監督者の地立



(出所：Pigors, P. and C.A.Myers, *op.cit.*, 前掲邦訳書, 113ページ.)

与えられた第一線監督者層と職場委員との協力体制の確立によって、「非人間的な官僚的管理システム」の改善を推進しようとしたのである⁵⁰⁾。この間の事情について、ハリー・C・カッツ氏 (Harry C. Katz) は次のように指摘している。「高率のアブセンティズム、生産のスローダウン、職場の労働関係の不安定さゆえに、自動車産業の経営者は、1960年代後半になって労働者と現場管理者 (supervisor) との関係や新たな動機づけの手段について他に採りう

50) Guest, R. H., "Quality of Work Life, Learning from Tarrytown." *Harvard Business Review*, Vol. 57. No. 4., July-August 1979, pp. 76-87.

る方策を模索しはじめた。QWL プログラムは、職場闘争の高まりに対応し、長年にわたり比較的業績の思わしくない諸工場の労資関係を改善するための一つの手だてとして行なわれた。⁵¹⁾ と。そして、ここで注意しておかなければならないのは、60 年代後半からの初期の QWL 運動が団体交渉制度を前提として、いわゆるジョブ・コントロール・システムの欠陥を補完する役割を与えられていたという点であり、そこに QWL プログラムがあくまでも「経営権」体制のもとへの組合機能の包摂に主眼をおいた新たな HRM の具体的な試みであったことが示されているとみてよいであろう⁵²⁾。

このようにして、60 年代後半から 70 年代初頭にかけて現われたアメリカ自動車産業における「戦後コーポレート・システム」(postwar corporate system) の内部解体過程は、労資協調体制の枠組みを越えたランク・アンド・ファイルの労働者による職場闘争の進展に促され⁵³⁾、UAW 幹部を一方の当事者として、HRM の一環に組み入れられた従業員参加方式の定着をはかることによって、現場労働者の統合を果たそうとする諸施策を生み出していった。もちろん、QWL 運動にこめられた経営者の意図がスムーズに実現したわけではない。なぜならば、アメリカ自動車産業衰退の第一期(1966 年-1973

51) Katz, H. C., *Shifting Gears*, pp. 43-44., また、この点について UAW 副会長の I・ブルーストンは、生産過程における仕事と労働者のかかわりについて、その革新性、創造性、構想力の持つ意義を強調した。(Blueston, I., "The Next Step Toward Industrial Democracy." *UAW Paper*, Detroit 1972, quoted from, Warren, A. S., "Quality of Work Life at General Motors." in : Rosow, J. M., *op. cit.*, p. 119.)

52) Kochan, T. A., Katz, H. C. and R. B. McKersie, *op. cit.*, pp. 148-151., 伊礼恒孝「労使協力に対する労働組合指導者の態度——米国の場合——」『経済研究』(琉球大学) 第 34 号 1987 年 9 月。

53) Bowles, S., Gordon, D. M., and T. E. Weisskopf, *Beyond the Waste Land, A Democratic Alternative to Economic Decline*, Doubleday & Company, Inc., N. Y. 1983, pp. 87-91., 都留康・磯谷明德訳『アメリカ衰退の経済学—スタグフレーションの解剖と克服』東洋経済新報社 1986 年, 89-93 ページ。

年)に展開した激しい職場闘争のうちに示された、「反体制化」した青年労働者を中心とする生産現場変革への組織と行動とが、QWL運動の導入・定着を妨げ、労務管理体制の機能低下を余儀なくしていったからである。

実際、新労働協約締結にもかかわらず、職場闘争の担い手でもあったショップ・スチュワードやコミッティ・マンによる職場委員運動は、工場・職場レベルの団体交渉機能を最大限活用し、単なる労働条件の範囲をこえて、「経営権」にかかわる領域にまでふみこんでいく場合が少なくなかった⁵⁴⁾。すなわち、現実のジョブ・コントロール・ユニオニズムは、明らかに「経営権」に対する組合規制の強化を推し進めていった。とはいえ、この場合、組立工場における異車種混合、コンベア・ラインのスピードなどをめぐる第一線監督者＝フォアマンと職場委員との協議、昇進、懲戒による就業停止、レイオフ・解雇などについてはローカル交渉で組合の同意を必要とするという形での組合規制のあり方であったから、個別工場の雇用・労働慣行や労務政策をめぐる現実の労資交渉に委ねられることが多かったのである。

したがって、それは、ローカル交渉においては、作業現場の労働規律の強化をめぐる「経営権」の行使にも地方や工場ごとに違いがあり、仕事規則の

54) リチャード・E・ウォルトンとロバート・B・マッカーシーは次のように述べている。「職場委員は組合執行部からの指名もしくは職場組合員による選挙により選ばれる。従ってその任務遂行に当っては、職場委員は組合員に対して責任を負う立場にある。従業員は不平・不満をこの職場委員に訴える。これを受けて職場委員は従業員の代表としてこれを監督者のもとへもち込む。組合が新たに組織された所などでは、経験のない職場委員がこの職場は自分が動かしているのだと錯覚して監督者との間で摩擦を生ずることがよくある。監督者にとってこのような状況は大変厄介なものである。その上、トップ・マネジメントの組合に対する方針がよく知らされていない場合には彼らはどうしてよいものか困惑してしまうだろう。だが有能な監督者ならば、部下である職場委員と仕事をしながら、従業員の不平不満が由々しき事態になる前に解決してしまうことがありえないわけではない。」(Pigors, P. and C. A. Myers, *op. cit.*, 前掲邦訳書, 133 ページ.)

内容自体が、専制的な「権利の濫用」のそれぞれの状況において労使の力関係に委ねられてきたことを示しているのである。

第2表 Ford 組立工場労働者と民間部門生産労働者の時間当り
平均賃金の推移 (1948-1980年)

| 年次 | 項目 Ford 組立工の 賃金 ^(注1) (a) | 民間部門の生産労働者 の平均賃金 ^(注2) (b) | 比率 $\frac{(a)}{(b)}$ |
|------|--|--|----------------------|
| 1948 | 1.58ドル | 1.23ドル | 1.29 |
| 1950 | 1.58 | 1.34 | 1.18 |
| 1955 | 2.01 | 1.71 | 1.17 |
| 1960 | 2.46 | 2.09 | 1.18 |
| 1965 | 2.91 | 2.45 | 1.19 |
| 1970 | 4.25 | 3.22 | 1.32 |
| 1975 | 6.44 | 4.56 | 1.42 |
| 1980 | 10.33 | 6.66 | 1.55 |

(原注1. COLA と AIF を含む)

(原注2. 非農業部門における第一線監督者を除く生産労働者の賃金)

(出所: Katz, H.C., "Automobile." in: Lipsky, D.B. and C.B. Donn, *Collective Bargaining in American Industry, Contemporary Perspectives and Future Directions*, Lexington Books, Massachusetts 1987, p.27.)

ところで、QWL 運動と HRM の展開に関連して、職場闘争とともに注目すべき点は、UAW が「経済的利益」(economic gain) として重視してきた賃金決定方式としての COLA と AIF への組合規制力強化が経営者の労務政策に制約を与えていったことである。いうまでもなく、COLA は、労働統計局の消費者物価指数による生計費変動にスライドする四半期ごとの調整であり、AIF は、国民経済全体の生産情向上率に等しい率、またはそれに見合う定額を基礎賃率に加算するというもので、UAW はこれを協約化して労働者の実質賃金を確実に改善してきたのである。(第2表) それは、経営者の恣意的な賃金決定を許さなかったという意味で、組合が強力なローカル交渉で賃金管理の基盤をつくりあげたことを物語っている⁵⁵⁾。これもまた、ジョブ・コ

55) Katz, H. C., *op. cit.*, pp. 20-22.

ントロール・ユニオニズムの展開過程において、ランク・アンド・ファイルの労働者の意識と行動とが賃金決定における「経営権」の専制支配を規制しえたことの証左といってよいだろう。

その上、この COLA と AIF、各種付加給付 (fringe benefits) の増額・新設、さらには補足的失業手当プラン (Supplementary Unemployment Benefit plan—SUB) や年金改善など「経済的利益」が UAW と各自動車企業との企業別交渉で締結され、その協約内容を他企業にも適用するという、いわゆるパターン・バーゲニング (pattern bargaining) を定着させたという事実は注目すべき事態であったのである。

第3表 GM組立工の時間当り給与総額 (1948年と1981年)

| コ ス ト | 1948年 | 1981年 |
|--------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| 基本給 (COLA と AIF を含む) | 1.44ドル ^(注1) | 11.45ドル ^(注2) |
| フリンジベネフィット (社会保障, 保険, 休日, 休暇のコストを含む) | 0.18 ^(注1) | 8.20 ^(注3) |
| 合 計 | 1.62 | 19.65 |
| 1948年ドル換算合計 | 1.62 | 6.28 |

(原注 1. MacDonald, R.M., *Collective Bargaining in the Automobile Industry*, Yale Univ. Press, New Haven, 1963, p.40.)

(原注 2. GM の内部統計資料より)

(原注 3. GM の推計による)

(原注 4. 消費者物価指数 72.1(1948)から279.3(1981)へ上昇している)

(出所: Katz, H.C., "Automobile." in: Lipsky, D.B. and C.B. Donn, *op. cit.*, p.27.)

このようにして、その賃金規則による賃金決定のメカニズムは確実に賃金コストを上昇させたのであるが(第3表)、UAW が、職務賃率の決定をめぐっては、それをローカル交渉に委ね、各労働等級にどの職務を盛りこむかもローカル・ユニオンの裁量権の範囲内におくことで組合機能に柔軟性をもたせることによって工場支部組合のジョブ・コントロールによる規制力を一貫して強化していったことはいうまでもない⁵⁶⁾。1970年の労働協約改訂交渉に際して、危機感をつのらせた GM 経営陣が組合に対してコミッティ・メンの協約

56) Herding, R., *op. cit.*, pp. 129—131.

違反活動やアブセンティズムの是正を求めた⁵⁷⁾のは組合規制の強化によって労務管理体制の動揺が顕在化しつつあったことの反映にほかならないのである。

(3)

1970 年 12 月、ニクソン政権の経済諮問委員会委員長ポール・W・マクラッケン氏 (P. W. McCracken) は次のように述べた。「政府はその支出を抑制することにより、まずお手本を示した。今や企業は、生計費の安定という点からみて、よりつじつまの合った価格行動がより安定したコストをもたらすという見地から賃金要求をなすべき時である。インフレーションに対する戦いは万人の仕事である。国民全体の利益に反するような価格・賃金の引き上げは結局のところ自分自身の最善の利益を損うものである。」⁵⁸⁾と。そして、GM-UAW 協約交渉による新 3 年協約締結(1970 年 11 月)の結果、賃金・物価に対する「統制ガイドポスト政策」⁵⁹⁾が明確に打ち出され、70 年代初頭の時期には、インフレーションの激化にともなう賃金コスト抑制を軸とする「企業合理化」の促進を支えとして労務管理体制を再編成し、それをつうじて「経営権」の強化がはかられたのである。

57) 石田磯次「海外労働事情—米自動車大手三社の協約交渉」『日本労働協会雑誌』139 号, 1970 年 10 月, 50 ページ。

58) 1970 年 1 月 1 日の第 2 回インフレーション警報発表に際しての記者会見での発言。『経済』第 112 号, 1973 年 8 月, 66 ページ。

59) それは次のような段階的経過が予定された。

第 1 段階 (1971 年 8 月 15 日～) ——「1970 年経済安定法」による大統領授權にもとづき、賃金・物価の 90 日間凍結。物価・賃金安定のための長期的措置の検討機関として生計費委員会の設置、など所得政策の実施。

第 2 段階 (1971 年 11 月 14 日～) ——生計費委員会とならんで、賃金委員会(資本家,

「統制ガイドポスト賃金政策」は、いうまでもなく、独占的大企業の利潤を保障するメカニズムを形成するために、新たな「物価体系」支配の過程での賃金水準の抑制、賃金コストの引き下げをつうじて企業における管理と組織の「合理化」を強制することになり、それ自体、政府の賃金統制によって、労働組合の協約交渉にあらかじめ枠をはめ低賃金構造を創出しようとする以外のなにものでもなかった⁶⁰⁾。ここで留意しておく必要があるのは、「統制ガイドポスト賃金政策」が具体化した 1969-71 年不況期に、生産過程での規制力強化をめざすランク・アンド・ファイルの労働者による民主的自発的行動をおさえて、争議を回避し、経営者との秘密協定や政府・財界への協力を推進しようとする組合幹部の労資協調姿勢⁶¹⁾がきわだってくるのに対応して、

労働組合代表、一般市民、それぞれ 5 名、計 15 名の委員で構成。委員長、H・ヴォルト)、物価委員会 (一般市民 7 名で構成)、利子および配当委員会などを設立し、賃上げの事前承認、同上昇率の年率 5.5% 以下の抑制、物価値上げの事前承認、同上昇率の 2.5% 以内への規制、金利・配当の前年比 4 % 以内の自主規制というガイドポスト政策が導入された。

第 3 段階 (1973 年 1 月 11 日～) —— 賃金、物価上昇の事前承認制を廃止し、賃上げは労「使」の自主的判断で上限 5.5% に、物価は、上昇率を年内 2.5% にとどめることを目標。金利ならびに配当は、第 2 段階のままですえ置いた。したがって、第 3 段階のインフレーション対策の特徴は、ガイドポストにおける法的規制を撤廃し、自主規制によるガイドポストが可能である、と予想されていたところにある。(池上・小野・林・成瀬「アメリカ経済とインフレーション」『経済』第 112 号 1973 年 8 月、91 ページ。)

60) UAW のウッドコック委員長は「政府が戦争をしかけるなら、戦争になるだろう」し、「凍結が 90 日以上を越えて延長されるならば、いくつかの新しいストがおこるだろう」と述べた。(則武保夫「ニクソンの新経済政策」『経済評論』1971 年 10 月号、28 ページ。)

61) すなわち、GM-UAW の 1970 年闘争においては、双方のトップ交渉者がローカルの問題未解決にもかかわらず、全国協約締結の秘密協議を行ない労資協調を確認し、UAW 本部は組合員統制を強めた。(Brecher, J., *op. cit.*, pp. 280-281., 前掲邦訳書、311 ページ。)

企業側は労務管理体制を再編成し、労働生産性を高めるべく、「職場における反撃」(workplace counteroffensive)の動きを強めたことである。

第4表 GMのストライキによる影響

| | ストが行なわれた結果 (A) | ストが行なわれなかったと 想定した場合 (B) | ストが行なわれたことによる 影響 (B—A) |
|-----------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 名目国民総生産…………… | 9,930億ドル | 10,000億ドル | —70億ドル |
| 実質国民総生産…………… | 7,240億ドル | 7,300億ドル | —60億ドル |
| 経済成長率…………… | — 1.6% | + 1.6% | — 3.2% |
| 失業率…………… | 5.6% | 5.4% | + 0.2% |
| ゼネラル・モーターズ社 の税引き後利益…………… | 420億ドル | 440億ドル | —20億ドル |
| 自動車産業の税引き後利益…… | 12億ドル | 24億ドル | —12億ドル |
| 消費者の自動車ならびに 部品購入額…………… | 330億ドル | 390億ドル | —60億ドル |
| 連邦政府の財政上の赤字…… | 160億ドル | 130億ドル | +30億ドル |

資料：Time, November 23, 1970, p.55.

注：上表の数字はすべて年率。

(出所：石田磯次「海外労働事情—GMの長期スト拾収へ」『日本労働協会雑誌』第141号 1970年12月, 57ページ.)

すなわち、「産業平和」が崩壊した 60 年代末から 70 年代初頭に、「労資協調の精神は深刻な緊張を呈しつつあり、利潤にたいする脅威が明白になりつつある」⁶²⁾との認識に立った企業経営者は、企業支配力を維持すべく、「経営権」確保を労務戦略の基軸にすえ、工場・職場レベルでの労働者の動機づけを含む労資協力体制の再編成⁶³⁾を推進することになった。そして、それに呼応して、ニクソン政権は、「生活の質のなかでも最も重要なものは、労働の質

62) Bowles, S., Gordon, D. M. and T. E. Weisskopf, *op. cit.*, p. 103., 前掲邦訳書, 106 ページ.

63) D・マクレガーは、この「成熟した労資関係のもとでの団体交渉は、典型的な団体交渉に似るよりも多く労資協力に似るものである」と述べている。(McGregor, D., *Leadership and Motivation*, MIT Press, Massachusetts 1966, p. 88.)

であるということ、そして、仕事の満足をもとめる新しい欲求こそ、労働の質のなかでも中心的なものであるということを我々はつねに忘れてはならない⁶⁴⁾として、労働者の「疎外」克服と企業内労資協力態勢づくりを推奨した。そこには、「戦後コーポレート・システム」の安定をはかるために、「経営権」の防衛を軸に長期的な労働組合対策を講じていく労務戦略的意図がこめられていたのである。

したがって、政府と企業が一体となった労働力統制・管理への新たな動向は、自動車産業においても、企業支配力の動揺のなかで、労務管理体制の枠組みの再編成を展開していくことになるが、1970年協約改訂交渉をめぐるUAWの労働争議過程において、企業側は、組合幹部のビッグ・ビジネス・ユニオニズム思想に賛意を示し、同時に、UAW自らがランク・アンド・ファイルの労働者の山猫ストを抑制し、生産現場の統制を追求するコミッティ・メンを排除することを積極的に推進していたのである。それは、UAWが「コーポレート・システム」の安定化装置として労働者統合機能を果たし、しかも作業労働規律の強化と生産性向上という労務管理の下請機関として定着することへの期待表明でもあったといえよう⁶⁵⁾。

このようなアメリカ自動車産業における「経営権」防衛を基本とする企業側の労務管理体制は、インフレーションの賃金・物価統制にもとづいて、例えば、オハイオ州にあるGMローズタウン組立工場(GM's Lordstown Assembly Plant, Ohio)でのアセンブリ・ラインのスピード・アップをもつ

64) ニクソン大統領の1971年9月6日、Labor Dayでの演説、稲上毅「書評、J・オトゥール他著『アメリカにおける労働』」『日本労働協会雑誌』第176号 1973年11月、54ページ。

65) 1970年闘争の過程で、「GMは、UAWの本部があるソリダリティ・ハウスでの危機や、組合の新会長の問題、つまり、GMの工場で働く者たちへのUAWの統制に影響するような問題について検討しなければならなかった」し「GMの目標は、組合が生産性の向上に手をかしてくれることにあった。」(Brecher, J., *op. cit.*, p. 279., 前掲邦訳書、309ページ。)

て、攻撃的な職場戦略を遂行したのである。このローズタウン組立工場での作業速度のスピード・アップ政策は、独占的高利潤の獲得⁶⁶⁾を期して、ライン 1 時間当り 60 台を 102 台生産の作業速度に切り換え、アセンブリ労働者に 36 秒でこなす課業を要求するというものであったが、GM 組立事業部 (GM Assembly Division—GMAD) が再編成したヴェガ組立工場でのこの労働規律強化⁶⁷⁾は、具体的には、レイオフと厳しい職場統制をとこなうものであった。現代フォード主義下の労働現場における非人間的労務管理の実態をローズタウンのヴェガ組立工場に見出した E・ロスチャイルド氏 (Emma Rothschild) は、それを権威主義的労務管理体制の問題として把握し、ローズタウン・ストライキの必然性を明らかにしている⁶⁸⁾。

実際に、ローズタウン・ヴェガ組立工場での GMAD の労務政策は、「高速な組立ラインの軍隊的な精密さと、非人間的な性格」⁶⁹⁾を労働者に強制した

66) GM の利潤マージンは、1966 年の 10.2% から 1971 年には 6.8% に落ちこんだのである。(Bowles, S., Gordon, D. M. and T. E. Weisskopf, *op. cit.*, p. 106., 前掲邦訳書, 109 ページ.)

67) E・ロスチャイルドは次のようにのべた。「作業員をスピーディーで、(多分、無器用な) ロボットと、取りかえるより、仕事の速度を上げ、正確にした方が安上りである。自動車技師にとって正確な仕事とは、普通、仕事を増すことを意味している。ローズタウンの組合長は、ザ・ニューヨーク・タイムズ紙で、『あれは世界で一番速い流れ作業だが、人の、仕事の持ち時間は 40 秒位しかない。会社は、どういう計算をしたのか、一つだけ作業を付け加えたただだと、言っている。しかし、40 秒くらいしか持ち時間がなければ、一つ付け加えられても、死ぬような騒ぎだ』と、書いている。」と。(Rothchild, E., *Paradise Lost, The Decline of the Auto-Industrial Age*, Random House, N. Y. 1973, p. 108., 黒木寿時訳『デトロイトの曲り角』金沢文庫 1976 年, 118 ページ.)

68) Rothchild, E., *op. cit.*, pp. 97—119., 前掲邦訳書, 110—129 ページ。

69) Jenkins, D., *Job Power, Blue and White Collar Democracy*, Heinemann, London 1974, p. 198., 岡本秀昭監訳『ジョブ・パワー——産業におけるデモクラシー (下)』ダイヤモンド社 1978 年, 34 ページ。また、ある労働者は、「いったいどう変えれば

だけではなく、「前事業部によって承認されてきた標準作業量 (production standard)・仕事量 (workloads) に立ち入り、それらを変更し、当該工場のあらゆる主要領域からマンパワーを解雇」⁷⁰⁾ することで組合のジョブ・コントロール機能を抑圧していく方向を明確に打ち出したのである。D・ランデン氏 (Delmar, Landen) は、それを、「要求水準の高度化と価値体系の変化」の結果であると同時に、職場の労資関係におけるあつれきの原因でもあるとみなしている⁷¹⁾。

ヴェガ組立工場の青年労働者たちは、その専制的労務政策に反感を激昂させ、3週間にわたる労働争議を引き起こした。E・ロスチャイルド氏は次のように述べている。「経営陣の強硬な態度も、自動車業界にある不平不満の最たる争点になっている。ローズタウンの労働者の苦情は、スピード・アップの労働強化に関するだけでなく、規則一点張りのプラント管理の性格に関することもあった。労働者は、持場を1、2分でも離れるにも、いちいち許可をもらい、待たなければならない。」⁷²⁾ と。また、S・M・ジャコービ氏 (S. M. Jacoby) も指摘しているように、このストライキに加わった多くの労働者は、「高賃金や年金、雇用保障だけでない何かを自分の仕事から得たい」⁷³⁾ と考えたのである。

よいのか私にはわからない。けど、とにかくこうした仕事は変えねばなりません。ラインから離れて休まなかったら、本当に気が狂いますよ。」と語っている。(Salpukas, A., "Workers Increasingly Rebel against Boredom on Assembly Line." *New York Times*, April 2, 1972.)

70) 庄内長『『労働の人間化』問題の分析視角(上)——ローズタウン・ストライキの分析を通して考える——』『研究論叢』(東京都立商科短期大学)第38号 1989年3月, 47ページ。

71) Jenkins, D., *op. cit.*, p. 199., 前掲邦訳書, 34ページ。

72) Rothchild, E., *op. cit.*, p. 115., 前掲邦訳書, 125ページ。

73) Jacoby, S. M., *Employing Bureaucracy, Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945*, Columbia University Press, N.

そして、GMAD の労働強化に対する労働者の闘争は、同時に、戦闘性を捨て去り産業労働官僚となって、ランク・アンド・ファイルの労働者運動を統制のもとに引き戻そうとした組合幹部への反乱でもあった⁷⁴⁾。しかしながら、ローズタウン・ストライキは、「作業現場の統制を追求する闘争」を基礎として、その明白な定式化のもとに労働過程に対する労働者統制や独占的大企業の行動様式への規制を強化していく運動への組織的広がりを生み出すには至らなかった⁷⁵⁾。とはいえ、労資協調の枠内であっても、GMAD の反労働組合的な専制的生産・労務政策——ローカル協約の変更、レイオフ、懲戒処分の強化、生産ラインのスピード・アップ——に対する労働者の不満は蓄積され、

Y. 1985, p. 1., 荒又・木下・森・平尾訳『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北大図書刊行会 1989 年, 27 ページ。

74) この点について、C・W・ミルズは次のように述べている。「企業経営者の側からは、産業平和への志向は、利潤がつりあいをたもつことを含めて、現在の秩序の安定化という欲求を意味する。なかんずく、企業経営者は労働者と所有者の基本的関係を交渉過程としてとらえることを望まない。かれらが利口なら、組合を、企業規律のための代理人であるとともに、その政治的伴走者とみなすであろう。地位を確立した組合指導者の側からは、協調的安定への志向は、組合での地位を保障されるという欲求にもとづいている。かれらも紛争より平和を望んでいる。産業における利潤が組合指導者を平和裡にくみこむほど大きくないならば、どうして組合指導者が利潤をふやすために産業に協力すべきでないといえるのだろうか。」(Mills, C. W., *The New Men of Power, America's Labor Leaders*, Harcourt Brace and Company Inc., N. Y. 1948, p. 120., 河村望・長沼秀世訳『新しい権力者—労働組合幹部論』青木書店 1975 年, 125 ページ。)

75) Brecher, J., *op. cit.*, pp. 270—271., 前掲邦訳書, 300—301 ページ。そのことは、「労働組合は職場における公平な待遇問題については勝利をおさめてきたが、労働過程そのものへの挑戦では失敗した。労働組合が労働過程に挑戦するなら、社会全体への根本的挑戦を要求されるだろう。だが、それは困難である。」という論調を定着させていった。(Bell, D., *The End of Ideology, On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, The Free Press, N. Y. 1960, pp. 390—392., 岡田直之訳『イデオロギーの終焉』東京創元社 1969 年, 205—207 ページ。)

高率の労働異動やいわゆる「ダブリング・アップ」⁷⁶⁾という形のアブセンティズムによる反抗が日常化するなかで、職場の混乱と荒廃は深まるばかりであったのである。

このような状況のなかで、アメリカ自動車産業の労資関係を支えるべく(1)定式化されてきた賃金規則(wage rules)——AIFとCOLA——, (2)企業別の協約交渉における全国交渉と工場・職場レベルでの支部交渉(plant level bargaining)との結合交渉構造(connective bargaining structure), (3)この両者を支えるジョブ・コントロール・ユニオニズムによる職場闘争, この枠組み⁷⁷⁾自体の変更を迫る企業側の一大反労働組合攻勢(great repression)が展開されるに至った。そして、70年代半にかけてのインフレと不況＝失業の進行過程における大量のレイオフは労働者に深刻な影響を与えた。(第5表)

しかし、失業反対闘争は、UAW組合幹部によって労働協約のレイオフ条項を条件として巧妙に回避され、デトロイトを中心に顕在化した失業の矛盾も自動車労働者層内部に沈静し、部分的な人種間紛争の形態に収斂される様相

76) この点について、C・G・ロッジ氏は次のような説明を与えている。「実際に判明したところでは、もっとも皆をいらだたせたのは『ダブリング・アップ』(駆け足作業・時間半減)の問題であった。クレメンは、従業員たちが、全員、自分たちの意志で、会社・組合のいずれの許可・援助もなしに、自分たちの組立ライン上の職務をチームで切り回していることを発見したのである。作業量はまったく同等であり、従業員たちの言葉によれば、製品の品質は勝っているという。彼らは無断で作業速度を2倍に引き上げ、リレー式に内輪で交代することによって、各人が半時間駆け足作業を行ない、次の半時間は休憩をとって、雑談をしたり、水を飲んだり、「彼女に電話したり」していたのであった。これは、明らかに、以前にはなかったことであった。管理者たちは、この『ダブリング・アップ』を発見し次第、従業員たちを処罰したのである。組合側は、この行為が存在していないかのように装った。」(Lodge, G. C., *The New American Ideology*, Alfred A. Knopf, N. Y. 1974, 水谷・西潟・後訳『ニューアメリカン・イデオロギー』サイマル出版会 1979年, 292ページ。)

77) Katz, H. C., *op. cit.*, p. 46.

を呈した⁷⁸⁾。それは、アメリカ自動車工業企業がその支配力後退に歯止めをかけ、労働者に対して「ますます攻撃的になり、組合や雇用者との交渉関係に

第5表 ビック・スリーのレイオフ状況

(全国, 74年10月28日~75年3月17日)

| 年 月 日 | G M | フォード | クライスラー |
|-----------|----------|--------|--------|
| 74年10月28日 | 30,000 | 19,000 | 7,700 |
| 11月18日 | N A | N A | 43,900 |
| 25日 | 49,600 | N A | N A |
| 12月2日 | 53,875 | 39,900 | 61,200 |
| 9日 | 56,800 | 36,900 | 65,000 |
| 16日 | 132,000 | 90,700 | 50,000 |
| 23日 | 年末・年始の休業 | | |
| 75年1月6日 | 105,000 | 64,925 | 49,450 |
| 13日 | 105,000 | 87,175 | 62,300 |
| 20日 | 105,000 | 55,525 | 64,750 |
| 27日 | 127,000 | 77,500 | 62,950 |
| 2月3日 | 136,505 | 74,075 | N A |
| 10日 | 134,300 | 63,000 | 55,000 |
| 17日 | 134,405 | 60,500 | 59,550 |
| 24日 | 128,155 | 67,100 | 58,750 |
| 3月3日 | 154,500 | 50,450 | 50,100 |
| 10日 | 127,000 | 38,350 | 48,300 |
| 17日 | 131,500 | 36,525 | 55,900 |
| 4月28日 | 110,000 | 24,750 | 43,900 |
| 7月28日 | 102,800 | 20,175 | 20,925 |
| 11月10日 | 46,000 | 16,125 | 6,015 |

原注：日付は1週間の開始日、数字はUAW調査部スタッフが新聞から抜粋したもの。

(出所：秋元 樹『デトロイト』日本評論社、1981年、121ページ。)

78) 秋元樹『デトロイト——ソーシャル・ユニオンイズムの必然』日本評論社 1981年、135-138 ページ., 『経済』第135号 1975年7月、7ページ。

におけるゲームのルールを変えようと試みた」⁷⁹⁾ ことの帰結でもあった。その意味で、ローズタウン・ヴェガ組立工場における GMAD の基本的な狙いは、かの賃金規則と工場・職場レベルでの仕事規則 (work rules) の変更をうながす職務再編成への道を開くことにあったといえよう。

したがってまた、「車の大量生産の技術的合理化だけでなく、経営の合理化と工場内の規律を達成する」⁸⁰⁾ GMAD フォード主義の展開はそのことを端的に物語っている。すなわち、ローズタウン・ストライキ以降、この GMAD フォード主義はさらに強化され、「組織再編成とコストの能率向上」⁸¹⁾ のために、仕事規則と組合のジョブ・コントロール機能の是正を求めることを重要な課題としてかかげたのであるが、そこでは、生産体制のフレキシビリティのための条件として、企業内訓練の必要性が強調され、職場の労資関係改善の保障として労働者参加の実現があげられていることに注目しなければならないだろう。それは、UAW が「経営権」に過度の規制を加え、工場・職場レベルでのジョブ・コントロール機能が労働者の解雇、レイオフ、配置、配置転換、昇進、始業・終業時間の決定など企業側の「工場や作業における秩序とか能率を維持する権利」⁸²⁾ を拘束しすぎたとの認識に立脚して、ローカル交渉の是正をつうじて、労働者の職場闘争を縮減していくこと、そして、その意味では、ビジネス・ユニオニズムの徹底を課題とし、UAW 組合幹部による組合統制強化と争議回避、企業側との秘密協議、経営者団体・政府の労働政策への協力体制定着がはかられたのである。

その際に、UAW は、現場作業労働者の苦情が増大し、工場レベルの支部交渉が組合運動の根底をなしている以上、賃金規則、結合交渉、ジョブ・コン

79) Bowles, S., Gordon, D. M. and T. E. Weisskopf, *op. cit.*, p. 107., 前掲邦訳書, 111 ページ.

80) Rothchild, E., *op. cit.*, p. 113., 前掲邦訳書, 123 ページ.

81) Rothchild, E., *op. cit.*, p. 151., 前掲邦訳書, 144 ページ.

82) Brecher, J., *op. cit.*, p. 264., 前掲邦訳書, 294 ページ.

トロールによる労資関係の枠組みを堅持して自己の自立性を確保すべきであるとの立場を堅持して、QWL など労働者参加の実現には懐疑的姿勢であったことに留意しておく必要がある⁸³⁾。ローズタウン・ストライキ後の自動車企業による一大反労働組合攻勢の意図が HRM による労務管理体制の展開のなかですべて具体化されたわけではなかったが、人員削減 (manpower reduction), 懲戒処分 (disciplinary actions), 工場・職場レベルの支部交渉 (the negotiation of new local agreement) という「経営労務問題」⁸⁴⁾ に対置された HRM とりわけ QWL 運動は、既存の団体交渉をつうじて企業内労資関係を律していくという UAW の機能を大枠で維持し、それを補完することによって、増大するアブセンティズムと労働異動への対応を軸に現場職制と作業労働者との関係改善を推し進める⁸⁵⁾ という狙いをもって遂行されたのである。

70 年代前半の不況のもとでの「企業合理化」の展開と労働協約改訂交渉の現実、1973 年の GM-UAW 協約での QWL プログラムの導入に関する合意⁸⁶⁾ を槓杆として「経営権」維持という経営者の企てを円滑に進めようとす

83) Kochan, T. A., Katz, H. C. and R. B. McKersie, *op. cit.*, p. 44.

84) G・モーリス氏の説明によれば、「ローズタウン工場のストは、GMの組立て部門の下におけるローズタウン工場の操業を整理統合した結果で起ったものであり、もっと詳しく言えば、“人員の縮小”“懲戒処分”，“新しい地域協定の交渉”の3大問題が主因であった。これら、3問題のいずれも“予想出来た”，ものであり，“典型的な”かつ“陳腐なもの”であった。」(Rothchild, E., *op. cit.*, p. 121., 前掲邦訳書, 133-134 ページ.)

85) この点については, Davis, L. E. et al., eds., *The Quality of Working Life*, Free Press, N. Y. 1975, Walton, R. E., “Work Innovations in the United States.” *Harvard Business Review*, July-August 1979, pp. 88-98., Katz, H. C., *op. cit.*, p. 74.

86) Guest, R. H., *op. cit.*, p. 79., Warren, A. S., *op. cit.*, p. 122., Katz, H. C., *op. cit.*, p. 74.

るものにほかならなかった。この GM 諸工場の QWL 運動は、UAW 支部組合のリーダーによる抵抗に直面したとはいえ、ジョージア州レイクウッド組立工場 (GM-Lakewood Assembly Plant, Georgia) のコミュニケーションの改善策やデトロイトのトラック組立工場のチーム作業方式 (tdamwork system), タリータウン組立工場でのアブセンティズムや不満の解消といった若干の成功例にみられるように、その定着への基盤を生みだしていった⁸⁷⁾。

第6表 GM の QWL プログラムにかかわる労働者の
比率別工場数の推移

| 年 | 0 | 1-10% | 11-49% | 50%+ |
|------|----|-------|--------|------|
| 1977 | 19 | 0 | 1 | 2 |
| 1978 | 17 | 2 | 1 | 2 |
| 1979 | 16 | 2 | 2 | 2 |
| 1980 | 9 | 7 | 2 | 4 |

(出所: Kochan, T.A., Katz, H.C. and R.B. McKersie, *op.cit.*, p.152.)

実際、第6表からも知られるように、70年代における QWL 運動の広がりは一緩慢なものではあったが、その理念と実践的形態はフォードやクライスラーにも導入されていくことになったのである⁸⁸⁾。

このような QWL プログラムを中心とする HRM に依拠した労務管理体制確立の過程で注目しておく必要があるのは、GM-UAW の労資合同委員会 (joint committee) の組織と機能を基礎として職場秩序の回復・強化をはかるべく、さまざまな行動科学的労務管理の諸施策が打ち出されてきたことである⁸⁹⁾。すでに企業側は、QWL 運動の開始とともに、訓練やインフォーマ

87) Katz, H. C., *op. cit.*, p. 75., Kochan, T. A., McKersie, R. B. and H. C. Katz, "U. S. Industrial Relations in Transition, A Summary Report," in: *Proceedings of the 37th Annual Meeting, Industrial Relations Research Association Series*, December 28-30, 1984, Dallas, pp. 261-276.

88) Kochan, T. A., Katz, H. C. and R. B. McKersie, *op. cit.*, p. 151.

89) Kochan, T. A., Katz, H. C. and R. B. McKersie, *op. cit.*, p. 60., Kochan, T. A. and P. Cappelli, *op. cit.*, pp. 149-155.

ルコミュニケーションの対策を講じつつ、作業の責任感と効率を高めていく方向を提起し、作業組織 (work organization) における職務格づけ制 (job classification system) をチーム作業方式に再編成すべきことを積極的に提唱していた。そこには、チーム制をとることによって、個々の労働者への動機づけを行うと同時にショップ・スチュワード、コミッティ・マン、組合支部幹部などの地位とその機能を企業側にひきつけるという意図がこめられていたことはいうまでもない⁹⁰⁾。

つまり、アメリカ自動車諸企業は、作業組織の再編成過程において、労働における自己尊重 (self-esteem)、自己認識 (identity)、秩序意識 (a sense of order) の形成⁹¹⁾をつうじて、「労働組合を一つの制度体として受け入れ、労働組合が企業統治により重要な役割を果たすように奨励」⁹²⁾するという労務管理体制を構築していった。こうした作業組織の再編成の試みに関連して注目しておかなければならないのは、行動科学的アプローチに依拠した HRM の一環として、労働能率の向上を実現していくために、仕事規則の弾力化をはかる必要が強調され、その具体策としての職務責任制 (job responsibility) やジョブ・ローテーションの導入、企業内技能訓練などが実施されるに至ったということである⁹³⁾。

以上のように、QWL 運動を軸とする自動車産業の HRM の遂行をもって

90) Katz, H. C., *op. cit.*, p. 98.

91) *Work in America, Report of Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 1972, p. 4., 岡井紀道訳『労働にあずはあるか——“疎外”からの解放』日経新書 1975 年, 18 ページ., またこの点については次の文献を参照されたい。Norsworthy, J. R. and C. A. Zabala, *Worker Attitudes, Worker Behavior, and Productivity in the U. S. Automobile Industry, 1959–1976.* *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 38, No. 4., Juny 1985.

92) Scott, B. R. and G. C. Lodge, *op. cit.*, p. 461., 前掲邦訳書, 365 ページ.

93) Katz, H. C., *op. cit.*, p. 154.

組合支部の「経営権」規制を排除しながら、工場・職場レベルでの労務管理体制の確立をはかろうとした企業側の意図は、組織率の低下に悩まされる UAW の官僚的組合支配にともなう職場闘争の衰退のなかで現実のものとなったといつてよいだろう。そもそも、独自のジョブ・コントロール・ユニオニズムを追求してきた UAW の運動には、半熟練・不熟工層の増大を基盤としていたこともあって、第一線監督者＝職長による現場管理の強化に対して、職場委員運動を中心に抵抗を展開していく契機が濃厚に存在していたにもかかわらず、ローズタウン・ストライキを契機とする 70 年代半からの工場閉鎖と最南部地方への新工場建設という GM の労務戦略や QWL を軸とする労務管理体制の強化とも相俟って、UAW の交渉力は著しく低下していくことになったのである。

(4)

1972 年のローズタウン・ストライキを契機とするアメリカ自動車産業における労務管理体制の確立過程は、QWL 運動の展開に即してみた場合、1973 年 QWL 改善全国労資合同委員会 (joint national committee to improve the QWL) の設置が GM-UAW 全国協約に盛りこまれ、GMAD が提起したアセンブリ・ラインの職場作業組織の再編成を基本的に継承する形で現われたが、それは、1973 年の協約改訂交渉をつうじて、「経営権」確立をあらためて徹底しようとした企業側の労務戦略がほぼ奏功されたことによるものであった。しかし、そのことは、企業側にとっては職場の労資関係に何ら問題がなくなったということを意味するものではなかった。なぜならば、QWL 運動の一方の当事者たる UAW 自体、とりわけローカル・レベルでは、チーム作業方式が一時的なもので、早晚、従来の組立生産作業方式に戻り、労働者参加も一般化しえないとして、QWL に警戒的⁹⁴⁾、既存の団体交渉による賃金・

94) Bluestone, I., "How Quality-of-Worklife Projects Work for the United Auto

労働条件決定という職場慣行をもって新たな労資対抗をくりひろげる例も少くなかったからである。

このような事態の推移において特に注目すべきことは、UAW が労働者参加を積極的に推し進めていくために、ローカル・レベルでの労働者の抵抗をよそに、ジョブ・コントロールによる交渉の貫徹を自粛し、組合幹部の経営意思決定への参加、職場での QC サークルの実施をめざす運動へと転換をはかっていったという点である⁹⁵⁾。この UAW の政策転換は、1974 年以降の自動車不況のもとで、各社の業績不振にともなって鋭い形であらわれた生産性上昇率の低落、失業の増大、実質賃金の低下に対応すべく展開した QWL 推進のための労資合同運営委員会 (joint union-management steering committee) の活動⁹⁶⁾ に端的に示されているが、それは、1973 年 GM-UAW 合意にもとづき、職場における労働のあり方の再検討を具体化しはじめたという意味において、従来の労資慣行を自ら変更していく方向を追求しようとするものであった。UAW におけるこのような組合運動の変化の程度は、1960 年代のアメリカ労働運動の昂揚過程における「経営権」規制が工場・職場での作業条件・職場規律、組合の職場組織等をめぐる激しい闘争を内に含んでいたことと対比すれば明らかであろう。

1974 年 4 月以降、実践的に具体化された GM タリータウン組立工場の QWL プログラムは、UAW の新たな組合機能の展開を示すものにほかならなかった。同工場では、1974 年 11 月の大規模なレイオフもあって操業停止もありえたほど業績が悪化していたが、QWL は、支部組合員に対する UAW 幹部の組織統制力を強化しながら、とくに現場作業労働者と第一線監督者層とのあつれき解消を狙い、生産ラインのスピード・アップと労働規律の回復を

Workers.” *Monthly Labor Review*, July 1980, p. 40.

95) Katz, H. C., “Recent Developments in US Auto Labour Relations.” in : Tolliday, S. and J. Zeitlin, *op. cit.*, pp. 290-291.

96) Warren, A. S., *op. cit.*, p. 123.

めざして職場からの労働者参加政策を推し進めたのである。

1977年には、タリータウン工場の監督者も組合支部のコミッティ・マンも含め3,800人の労働者が参加してQWL運動に全工場規模で取り組んだのである。管理者QWL教育、組合員QWL指導者養成をへて、1977年9月、QWLプログラムは、本格的実施に入った。すなわち、毎週25名のグループ訓練方式によって行われ、3,000人をこえる参加労働者には1人1時間当たり7ドル以上、またそのための超過労働には残業手当 (overtime wage) が支給された⁹⁷⁾。そして、集中的な訓練では、QWL概念、工場における管理者や組合の役割、さらに労働者参加のための有効な問題解決法などがとり上げられたのである。

訓練過程では若年労働者を中心にQWL運動に懐疑的姿勢が目立ち、若干の混乱が生じたりもしたが、1978年には、コミュニケーションを中心とする職場小集団活動をつうじて、かつて7%台であったアブセンティズムが2～3%に、また苦情の数も激減した⁹⁸⁾。ロバート・H・ゲスト氏 (Robert H. Guest) は、タリータウン工場の労働者とUAW支部組合のこの経験を「静かなる革命」 (quiet revolution) と位置づけ、それが基本的には、あくまでも「経営権」体制を前提とする工場・職場レベルでの実践的な改革の現われであったことを指摘しているのである⁹⁹⁾。

とはいえ、タリータウン工場では、職務の再設計によって単純反復労働の廃止という、いわば現代フォード主義の克服までは至ることなく、QWL運動も必ずしも工場・職場や企業レベルをこえて社会的広がりをもって展開したわけではなかった¹⁰⁰⁾。この点に関連して、この「タリータウン物語」におい

97) Guest, R. H., op. cit., p. 83.

98) Guest, R. H., op. cit., p. 85., 小池和男「アメリカは大丈夫か ― 企業・組合・生産性」『中央公論』, 1980年冬季号.

99) Guest, R. H., op. cit., p. 87.

100) Guest, R. H., op. cit., pp. 85–87.

て、「工場長と工場の組合のリーダーが力をあわせ、機械の配置や仕事のやり方について職場の労働者が発言し」¹⁰¹⁾たことを、「労働そのもの」への労働者の関心の高まりとして単純にとらえ、それを QWL 運動の成功に直接結びつけていることをとりあげ、その理解の仕方自体には、「仕事の環のいわゆる『外部的』な特性、つまり賃金その他の経済的給付、雇用保障、昇進機会などに適切な注意を払わなかった」¹⁰²⁾という問題点があらためて指摘されていることに留意しておくべきであろう。

R・H・ゲスト氏は、この「タリータウン物語」がもたらした QWL 運動の特質について、労働者の持つ創造的な潜在能力を引き出す組織的試みのプロセスであり、労働者自身の「自己実現」(self-fulfilling) 目的を達成する、その過程のなかに生産性や能率の改善をはかっていくものと規定している¹⁰³⁾。そして、この「タリータウン物語」は、GM と UAW 664 支部のみならず、アメリカ自動車産業労資の注目するところとなったのである¹⁰⁴⁾。

GM タリータウン工場における職場小集団活動やコミュニケーション訓練などの先進性を説くことで、QWL 運動の現実的展開を肯定的に評価しようとした R・H・ゲスト氏の所論は、氏自身の自動車組立ラインの「労働そのもの」に関する詳細な分析の上に¹⁰⁵⁾、組立作業労働とのかかわりにおいて QWL 運動をとらえようとしており、その限りにおいて、ゲスト氏の把握の仕方にはそれなりの客観的根拠があるものとみてよいだろう。しかし、QWL 運

101) 小池和男、前掲論文、63 ページ。

102) Jacoby, S. M., *op. cit.*, p. 1., 前掲邦訳書、28 ページ。

103) Guest, R. H., *op. cit.*, pp. 76-77.

104) Katz, H. C., Kochan, T. A. and K. R. Gobeille, "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs, An Interplant Analysis." *Industrial and Labor Relations Review*, October 1983, pp. 3-16.

105) Walker, C. R. and R. H. Guest, *The Man on the Assembly Line*, Harvard Univ. Press, Cambridge Mass., 1952,

動が労働者の「自己実現」なり「自己発展」といった労働者個々人の意識に強く規定されるものであって、賃金、雇用、労働時間その他の外部的要因に影響されるものではないという主張は正しいであろうか。氏が大規模かつ「合理化」された産業における労働者の教育水準や価値観の多様化等に関する調査データ¹⁰⁶⁾のみにもとづいて、上述した QWL 運動の性格づけを強調している点は気がかりなところである。

タリータウン工場における QWL 運動の性格を明らかにするためには、UAW が団体交渉で追求してやまない「経済的利益」—— 賃金、経済的給付、雇用保障、昇進機会 —— と労働環境、作業慣行、職場規律など「労働そのものの」にかかわる諸条件との相互関連のなかで検討される必要がある。ヨーロッパ諸国の QWL との違いを強調して、「労働そのもの」への行動科学的アプローチとその実践的適用によって現場作業労働に充実感と勤労意欲とをもたらしていくことにおいてのみ QWL のアメリカ的特質を求めるのはやや短絡にすぎるように思われるのである。

現実には、70 年代をつうじて、アメリカ自動車産業における労働者の行動様式には、「『労働そのもの』といった内部的要因よりも、労働時間、収入、雇用不安、会社の政策といった外部的要因」¹⁰⁷⁾が色濃く反映されていたのであり、むしろそのことこそが QWL 運動の性格を規定したといっても過言ではないのである。

したがって、「タリータウン物語」の内実は、ローズタウン・ストライキを契機とする職場の労資関係の再編成の動向のうちに展開された GM の攻撃的な職場戦略を前提にしながら、ローカル・レベルでの団体交渉を賃金交渉に封じこめ、作業条件や職場規律へのローカル・ユニオンの規制力強化を「経営権」の名のもとに峻拒しようとして具体化した QWL 運動の一つの帰結な

106) Guest, R. H., *op. cit.*, p. 87.

107) Jacoby, S. M., *op. cit.*, p. 2., 前掲邦訳書, 28 ページ.

のである。「タリータウン物語」の分析をつうじて、QWL 運動のなかに工場・職場の労資関係の特質を求めたゲスト氏の視点はそれ自体卓抜であり、70 年代アメリカ自動車産業労資関係の動向を描き出したものとなっている。とはいえ、氏が、70 年代後半以降、自動車産業の利潤率低下の過程では、QWL 運動が UAW ローカル・ユニオンのジョブ・コントロール機能を代替していくであろう、その現実可能性を示唆しているのには、にわかに同意しがたい。ゲスト氏の主張とは逆に、この時期、UAW 支部組合の交渉力は後退するどころが、むしろ組合のジョブ・コントロールは強化さえされる過程だったのである。

このように、職場の労資関係の展開過程における「タリータウン物語」の本質は、生産性低下と実質賃金の切り下げに直面したアメリカ自動車産業労資のぎりぎりの選択の帰結であり、このような条件のもとでのアメリカ自動車産業企業による新たな労務戦略の開始をつけるものであったわけであるから、そのかぎりにおいては、ゲスト氏のごとく、GM での QWL 運動が若年労働者を中心に向上心を高め、職務満足を実現しえた、と、一般的肯定的な評価をなすのかどうか大いに疑問があるといわなければならない。

また、上述したことに関連して付言しておきたいのは、「タリータウン物語」でも、QWL 運動への UAW の理念と具体的政策が、ローカル・ユニオン本来のあるべき機能を果たしたものであったかという観点からすれば、タリータウン工場で QWL 運動へのローカル・レベルでの対応の仕方にたいする評価は違ったものになりうるということである。「タリータウン物語」の展開をふまえてみると、QWL 運動は、現代フォード主義に立脚して作業慣行や職場規律を見直し、GM の主要組立工場に、反労働組合的な HRM の導入をはかることによって基幹工場の生産性と職場の効率性を高めていくことを基調としていたといえてよい。しかも、それは、UAW が団体交渉をつうじて組合員に「人間としての尊厳と自尊心」¹⁰⁸⁾ (human dignity and self-respect) を与

108) 秋元樹、前掲書、205 ページ。

え、ジョブ・コントロール・ユニオニズムを構築してきた UAW ローカル・ユニオンの遺産をなしくずし的に形骸化する方向で提起されたものであった。ローズタウン・ストライキの経験に照らしてみれば、営々と築き上げてきた自動車産業のジョブ・コントロール・ユニオニズムの解体をはかることこそが、70年代後半の自動車産業企業の労務政策の核心をなすものであったということは客観的にみて疑問の余地のないところである。

このような脈絡のなかで、「タリータウン物語」の内実を把握してみると、1977年以降の全工場労働者への徹底した QWL プログラムの実施には、職場を労働者個人の「たがいの人格を認識する格好の場」¹⁰⁹⁾に変えることによって、組合の職場組織を動揺させ、作業条件、職場規律への「経営権」強化をはかる狙いがこめられていたといつてさしつかえない。そして、それはまた、アメリカ自動車産業における「新しい労資関係」(New Industrial Relations)の確立という、企業側の労務政策の要をなすものでもあったのである。

こうしてみると、「タリータウン物語」をつうじて UAW に本来的課題として問われたものは、QWL 運動という企業の攻撃的な労務戦略に抗して、生産現場の労働者の労働と生活に対する欲求を出発点として、それを現実のものとしていく職場闘争の再構築を具体的に展開しうるか否か、ということであったはずである。しかし、「タリータウン物語」を生みだした UAW 組合幹部が現実を選択した政策は、ローカル・レベルでの組合規制を後退せしめ、QWL 運動積極肯定論の隆盛と HRM のいっそうの浸透をもたらしていく条件をひたすら準備していくことになったのである。

以上みてきたように、対立的な職場の労資関係を克服すべく遂行された GM の QWL 運動は、75 年以降の自動車不況の深刻化の過程で、南部諸工場での UAW 組織化回避策 (Southern Strategy) の積極的展開¹¹⁰⁾とも相俟っ

109) 島田晴雄『フリーランチはもう食えない—アメリカ産業社会再生の構図』日本評論社 1984 年、31 ページ。

110) Kochan, T. A., Katz, H. C. and R. B. Mckersie, *op. cit.*, p. 60., 小林英夫『現代

て、反組合的職場戦略の色彩をいっそう強め、UAW の組織と機能に手痛い打撃を与えたのである。1976 年、79 年の労働協約改訂交渉において、UAW 機能の後退を余儀なくしたものが、いずれも職場闘争の鎮静化のなかで導入されたということは、あらためて UAW ローカル・ユニオンが培ってきた賃金規則、結合交渉、ジョブ・コントロールという労資関係の基礎構造の重要性を労働組合に示す結果となった。しかも、タリータウン工場での QWL 運動を一つの契機とする UAW の職場闘争の鎮静化の過程において、UAW ローカル・ユニオンはショップ・コミッティマンやショップ・スチュワードによる工場内組合活動を著しく弱体化させることになった。それは、タリータウン工場で、GM が QWL 運動に託した労務政策の方向に沿ったものであり、仕事規則や賃金規則へ断固たる挑戦という自動車産業企業の職場戦略が現実のものとして奏功しはじめ、新たな労務管理体制の再編成の進展を示すものにほかならなかったのである。

(5)

これまで検討してきたことから明らかなように、現代アメリカ自動車産業の労務管理体制は、UAW の組織・機能を媒介として形成・確立してきた賃金規則、結合交渉、ジョブ・コントロールによる労資関係の展開を前提としつつ、そこに具体化した団体交渉制度の動揺と変化という事態を基本的条件として 1970 年代前半にその全体像をつくりあげてきた。この労務管理の構造は、70 年代半の自動車不況の深刻化のもとで、新たな再編成へと展開することになったが、ここでは、80 年代のいわゆる「譲歩交渉」をもたらしていく、労務管理の再編成の方向をひろいあげて整理しておきたい。

まず、その基本的な動向は、70 年代前半に定着をみた人的資源管理のシス

テムをふまえ、これを QWL 運動に結びつけて労務管理の枠組みを整序しつつ、労資協調の骨格をしっかりと堅持していくことにおかれたといつてよい。実際、アメリカ自動車産業企業は、70年代後半以降、職場の労資関係とりわけ労働者参加の新たなシステム (new system of worker participation) づくりを提唱し、QWL 運動を展開して労働者の職務満足や動機づけを高めることこそ重要であると強調したのである。

このような方向でのアメリカ労務管理体制の再編成の特徴を示すものとして、まず注目されるのが職務再設計による職務充実策であろう。それは、いわゆる「ブルーカラー・ブルース」という労働問題に対して、労働者の教育・再訓練とともに労働内容の再設計をつうじて、仕事の遂行と組織の生産性との関連を理解させ、企業の収益性を重視する視点から新たな作業・労働慣行を創り出そうとするものであった。こうした自動車産業企業の試みが、UAW の積極的協力のもとで現実化していったことはいうまでもない。ここに、組合規制を形骸化していこうとする労働者経営参加政策の浸透をみることができるが、それは、70年代に入ってから UAW ローカル・ユニオンによる職場闘争の衰退に明確に対置されたものだったのである。

第二に注目すべき点は、賃金規則の修正が明確な形で進み、70年代をつうじて相対的高賃金を実現してきた自動車産業の賃金決定に経済環境との整合性が求められたことである。それは、コスト・インフレ抑制という観点からする企業側の賃金政策であり、1979年には、生産性・物価・賃金の関連から COLA 原資の一般賃上げ原資への転用という形であらわれ、賃金抑制の慣行を定着させようとするものであった。そして、この賃金決定の弾力化への動向は、AIF・COLA から利潤分配制の導入への転換を促していくことになるのである¹¹¹⁾。

第三に注目すべきは、ローズタウン・ストライキを契機に提唱された労働

111) Katz, H. C., *Shifting Gears*, pp. 150–154.

疎外の克服を標榜する QWL 運動の推進を基本理念とし、現代フォード主義の再編成過程をつうじて具体化された仕事規則の変更である。それは、チーム作業方式を軸とする標準生産量の増大、人員削減、配置転換、前任権制の緩和などにみられるように、団体交渉制度を堅持しつつもジョブ・コントロール機能に手直しを加え、競争の激化に対応して生産過程の弾力化と生産コストの削減をはかる労務管理体制をいっそう強固なものにしようとした。そして、このような仕事規則の修正を内にふくんだ「合理化」の展開過程は、補足的失業手当プランや年金制度によって支えられたのである。

以上のようにして、70 年代後半からの自動車不況の深刻化を契機とするアメリカ自動車産業労務管理体制の再編成は、QWL 運動の推進と労資協調の徹底をめざして、企業支配力強化を軸とする職場の労資関係改善への展開を促進するものとして現実化したのであるが、この労務管理の再編体制こそ、アメリカ自動車産業企業が、生産効率を高める雇用・労働慣行の弾力化と柔軟性を獲得し、競争力を回復しうるか否かの基本的条件として期待されたものだったのである。これらの点については次稿において検討してみたい。

(付記：本稿は「1986 年度文部省科学研究費」の助成をうけた研究の成果の一部をなすものである。)